



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU
VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR DEVELOPMENT OF MOTIVATION PROGRAM IN A
SELECTED COMPANY

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Holoubková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky

Studentka: **Bc. Petra Holoubková**

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Podnikové finance a obchod

Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**

Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje motivačního programu ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav motivačního programu ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny motivačního programu. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

Základní literární prameny:

ADAI, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 807261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem vhodných změn konceptu motivačního systému v konkrétní společnosti. Změny budou navrženy na základě teoretických východisek a analýzy současného stavu ve společnosti. Navržená řešení budou brána jako koncept pro zvýšení spokojenosti a loajality pracovníků, ke snížení jejich nemocnosti a fluktuace tak, aby na základě těchto dílčích cílů došlo ke zvýšení výkonu celé organizace.

Abstract

This thesis deals with suggestions of appropriate changes in a concept of incentive system in the particular company. Changes will be suggested based on the theoretical background and the current state in the company. The proposed solutions will be used as a concept for increasing the satisfaction and loyalty of workers, to reduce the sickness and fluctuation and on the basis of these sub-goals to improve performance throughout the organization.

Klíčová slova

Řízení lidský zdrojů, motivační program, spokojenost zaměstnanců, benefits, odměňování, pracovní prostředí.

Keywords

Human resources management, incentive program, employee satisfaction, benefits, remuneration, working environment.

HOLOUBKOVÁ, P. *Návrh rozvoje motivačního programu ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 154 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....
podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za odborné rady při zpracování této diplomové práce, dále bych chtěla poděkovat za vstřícný přístup, ochotu pomoci a poskytnutí materiálů paní Ing. Haně Šilhanové Stručovské. Poděkovat také chci své rodině za podporu.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Řízení lidských zdrojů	14
2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	16
2.2 Motivace	17
2.2.1 Typy motivace	18
2.3 Tvorba motivačního programu	18
2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků	19
2.4.1 Systém odměňování	20
2.4.2 Benefity	24
2.5 Spokojenost zaměstnanců	26
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
3.1 Popis společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.	27
3.2 MANN+HUMMEL GROUP v České republice.....	29
3.3 Historie společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.	30
3.4 Hospodaření společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.....	33
3.4.1 Náklady.....	33
3.4.2 Výnosy.....	35
3.4.3 Výsledek hospodaření	38
3.4.4 Vývoj důležitých ukazatelů	39
3.4.5 Poměr vlastních a cizích zdrojů	39
3.5 Metoda 7 S.....	41
3.5.1 Strategie	41
3.5.2 Organizační struktura	41

3.5.3	Informační systém.....	42
3.5.4	Styl řízení.....	43
3.5.5	Spolupracovníci	43
3.5.6	Sdílené hodnoty	50
3.5.7	Schopnosti	50
3.6	Analýza současného systému hodnocení a odměňování	51
3.6.1	Mzdový předpis	51
3.6.2	Motivační plán pro klíčové zaměstnance	60
3.6.3	Benefity	62
3.6.4	Analýza hodnocení pracovního výkonu ve společnosti	64
3.7	Analýza spokojenosti zaměstnanců	66
3.8	Řízený rozhovor s managementem.....	69
3.9	Porterova analýza pěti sil.....	72
3.9.1	Stávající konkurence	72
3.9.2	Nová konkurence	72
3.9.3	Vliv odběratelů.....	73
3.9.4	Vliv dodavatelů	73
3.9.5	Substituční produkty	73
3.10	Analýza trhu práce Kraje Vysočina	74
3.10.1	Obyvatelstvo Kraje Vysočina	74
3.10.2	Celková zaměstnanost	77
3.10.3	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo Kraje Vysočina podle odvětví ekonomické činnosti	77
3.10.4	Nezaměstnanost	78
3.10.5	Nabídka a poptávka po pozicích v okrese Třebíč v březnu roku 2017	80
3.10.6	Mzdové šetření.....	81

3.10.7	Benefity	86
3.10.8	Dotace.....	92
3.10.9	Legislativa	98
3.10.10	Daňové změny	100
3.11	SWOT analýza	102
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	106
4.1	Změna nabídky benefitů	106
4.1.1	Zavedení zdravotního volna Sick days.....	106
4.1.2	Příspěvek na dovolenou a rekreaci.....	107
4.1.3	Občerstvení na pracovišti	109
4.1.4	Zrušení některých benefitů	109
4.2	Systém pochval a uznání	110
4.3	Opatření proti nadměrné pracovní zátěži a stresu	112
4.3.1	Školení Stress a Time managementu	112
4.3.2	Administrativní podpora.....	113
4.4	Ekonomické zhodnocení návrhů	116
	ZÁVĚR.....	117
	SEZNAM ZDROJŮ	119
	SEZNAM GRAFŮ	125
	SEZNAM OBRÁZKŮ	126
	SEZNAM TABULEK.....	127
	PŘÍLOHY	129

ÚVOD

Následující stránky se budou zabývat tématem, které je hlavně v malých a středních společnostech často opomíjeno. Pravidelná aktualizace a doplňování motivačního programu je ale důležitou činností, jež by se měla stát v každé organizaci samozřejmostí.

Sledovaná organizace je na trhu práce 10 let, ovšem vznikla jako specializované pracoviště „sdílených podnikových služeb“ pro celosvětově působící skupinu Mann + Hummel. V organizaci existuje rozsáhlý a propracovaný motivační systém, který vytváří odborní pracovníci. O účinnosti aktuálního motivačního systému svědčí výsledky analytických metod provedených v analytické části.

Teoretická část bude vycházet z odborné literatury věnující se tématům řízení lidských zdrojů. Další část popisuje definici motivace a její různé typy. Další části se věnují popisu motivačního programu a způsobům hodnocení a odměňování pracovníků. Popsány jsou možnosti v nabídce benefitů, které jsou v současné praxi běžné. Dále je zahrnuta část věnující se spokojenosti zaměstnanců.

Analytická část bude obsahovat poznatky získané i na základě teoretické části. Bude popsána charakteristika sledované společnosti a provedena podrobná analýza důležitých ukazatelů výkonnosti společnosti. Pro co nejpřesnější analýzu celé organizace bude využito analýzy faktorů 7S, analýzy současného systému hodnocení a odměňování, Porterovy analýzy, analýzy trhu práce. Získané výsledky jsou shrnuty v závěrečné SWOT analýze.

V návrhové části budou sestaveny návrhy změn motivačního systému na základě zjištěných údajů v analytické části, a jejich ekonomické zhodnocení.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení vhodných změn v motivačním programu konkrétní společnosti, aby v budoucnu byla zvýšena efektivita motivačního programu a spokojenost zaměstnanců. Tomuto tématu je věnována pozornost, protože sledovaná společnost těžko hledá vhodné pracovníky na trhu práce a uvědomuje si, že aby si udržela současné, i budoucí zaměstnance musí neustále svůj systém odměňování aktualizovat a vylepšovat.

První část, která je zpracována dle nastudované odborné literatury, je věnována teoretickým východiskům.

Druhá část diplomové práce je věnována analýzám současného stavu podle různých hledisek. Na začátku je provedena vertikální a horizontální analýza důležitých ukazatelů hospodaření společnosti. Zahrnuty jsou následující analytické metody, které jsou stručně popsány.

Analýza interního prostředí 7S, která se zaměřuje na faktory strategie, organizační struktury, informačních systémů, stylu řízení, spolupracovníků, sdílených hodnot a schopností (1).

Analýza současného systému hodnocení a odměňování obsahuje popis současného mzdového předpisu, benefitů a popis systému hodnocení pracovního výkonu.

Porterova analýza pěti sil se zabývá konkurenčním prostředím společnosti z hledisek stávající a nové konkurence, vliv odběratelů a dodavatelů a substitučních produktů (2).

Analýza trhu práce popisuje charakteristiku obyvatelstva v Kraji Vysočina, dále pak popisuje nezaměstnanost v Kraji Vysočina a nabídku a poptávku po klíčových pozicích na trhu práce. Mzdové šetření srovnává průměrné mzdy z různých hledisek s průměrnou mzdou ve společnosti.

Analytickou část diplomové práce uzavírá SWOT analýza, která zjišťuje silné a slabé stránky uvnitř organizace a příležitosti a ohrožení v okolí organizace (2).

V celé analýze současného stavu jsou užívány faktografické rešerše, poměrové ukazatele, statistické metody četnosti a průměru. Použity jsou i výzkumné metody, a to dotazník určený zaměstnancům a řízený rozhovor s manažerkou oddělení lidských zdrojů.

Dotazník je jedním z nejrozšířenějších a nejpropracovanějších technik kvantitativního výzkumu, s jehož pomocí lze získávat data. Rozhovor také patří k nástrojům kvantitativního výzkumu a jedná se o kontakt osoby, která rozhovor vede a osoby, která s rozhovorem souhlasila (3).

Nakonec jsou navrženy vhodné změny motivačního programu společnosti. Změny jsou navrženy pro motivační program všech zaměstnanců společnosti a obsahují zhodnocení z ekonomického hlediska.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující části budou přesněji vysvětleny pojmy, které souvisí s tématem této práce. Pochopení důležitých pojmů usnadní orientaci v práci.

2. 1 Řízení lidských zdrojů

V praxi i literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozšiřuje zejména mezi personálním řízením na jedné straně a řízením lidských zdrojů jako nejnovějším pojetím personální práce na straně druhé (4).

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace (4, 5).

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Přesněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

Efektivnost organizace

Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl, podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště" (5).

Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace. Aby společnosti zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů

je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování, a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí. Mezi tyto schopnosti patří, např. přispění k cílům organizace, rozvoj potenciálu a zaměstnatelnosti tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení, a soustavnému rozvoji (5).

Řízení znalostí

Proces vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích. Cílem je podpora specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesu učení probíhajících v organizacích (5).

Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí (5).

Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy (5).

Uspokojování rozdílných potřeb

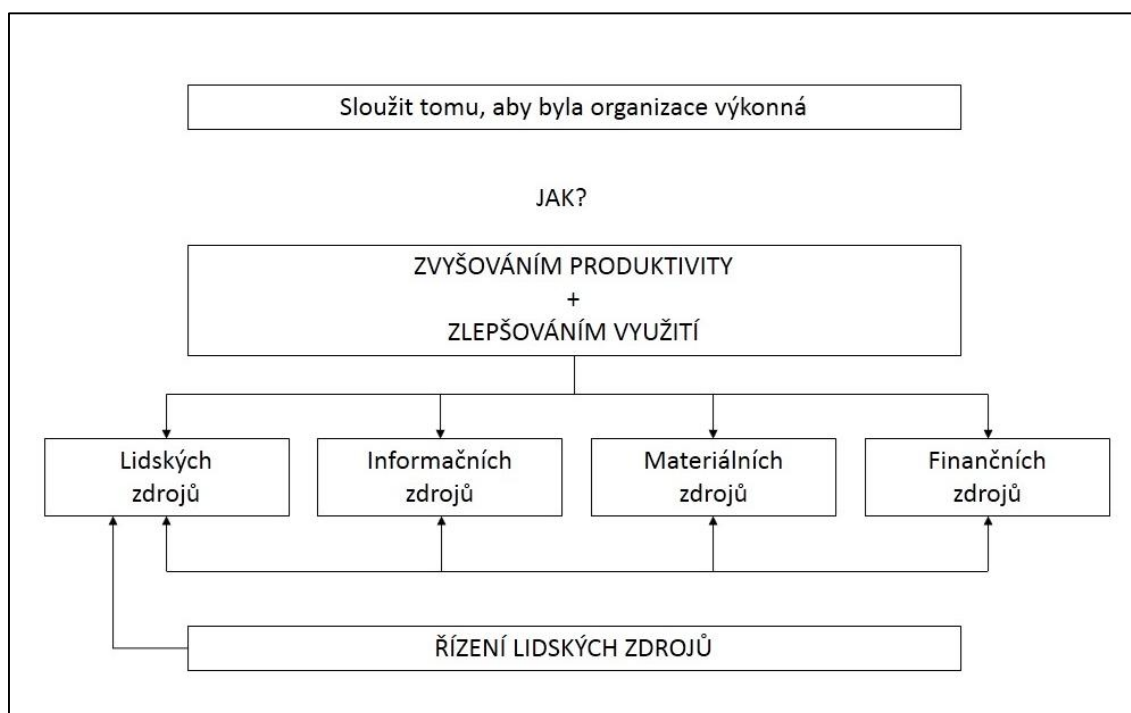
Cílem je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům (5).

Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Manažeři mají dobré úmysly dělat některé nebo všechny předcházející činnosti, ale jejich realizace je často velmi obtížná. Dochází k tomu v souvislosti s okolnostními podmínkami a používanými postupy. Cílem v tomto případě je, že se bude dělat vše pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce (5).

2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jenom neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o využití zdrojů organizace, prostřednictvím rozhodujících pracovníků. Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad názorně dokumentuje následující obrázek (4).



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů, Zdroj: (4).

2.2 Motivace

Slova jako motivace, inovace a komunikace mají většinou latinský původ. Slovo motivace je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu (6).

Všichni zaměstnavatelé se zajímají o to, jak lze dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, podmínek v organizaci a práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali odpovídajících výsledků a očekávání managementu (5).

Teorie motivace zkoumá proces motivování a proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování svých zaměstnanců, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací a faktory, které ji vytvářejí (5).

Znaky motivace, jako např. energie či odhodlanost jsou tím prvním, co hledají zaměstnavatelé, když si vybírají své zaměstnance. Následně se zaměstnavatelé snaží o rozvinutí nebo prohloubení těchto znaků (6).

Motivací bývá soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly člověka usměřující jeho chování. Výsledek činnosti bývá neuspokojivý, pokud je naopak nadměrně motivován, může tato skutečnost vést až k destrukci jeho činnosti. Motivační síly – motivy – bývají především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Hodnotou každého člověka se myslí význam, který jedinec přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím či činnostem (7).

Peníze a hmotné odměny jsou významným stimulem, avšak nelze předpokládat, že motivují všechny pracovníky stejným způsobem a ve stejné míře. Pro některé lidi je finanční ohodnocení nejdůležitější, pro jiné lidi mají největší význam jiné stimuly. Vzhledem k této skutečnosti je třeba mít na paměti, že nesporně efektivní systém diferencovaného odměňování podle výkonu nepodníká motivaci k vyššímu výkonu

u všech pracovníků. Fixní zvýšení platu každého jistě potěší, ale jako stimul příliš dlouho nepůsobí. Standardně se uvádí, že působí až tři měsíce, poté přestává pracovník zvýšení platu pociťovat (7).

2.2.1 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe pomocí faktorů, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. V druhém případě mohou být zaměstnanci motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala. V opačném případě zde mohou být využity i metody trestu (5).

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se tykají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu vnějšího okolí (5).

2.3 Tvorba motivačního programu

Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace (7).

Motivační program organizace by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace. Průzkumy motivační struktury pracovníků spolu s dalšími psychologickými a sociologickými průzkumy umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Tyto základní znalosti jsou předpokladem k tvorbě motivačního programu, aby odpovídal prioritám pracovníků (7).

K sociálně-ekonomickým informacím, které jsou významné při tvorbě motivačního programu společnosti, patří:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce;
- informace o sociálně-demografických a profesně-kvalifikačních charakteristikách pracovníků organizace;
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o vybavení pracovišť apod.;
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků;
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků;
- informace o systému personálního řízení a uskutečňované personální práci v organizaci;
- informace o uplatňovaném systému péče o pracovníky v organizaci;
- informace vyplývající ze shromážděných a analyzovaných informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, aspiracích, vztahu k práci a k profesi, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, informace o jejich názorech na informační politiku organizace ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení organizace, o záměrech a cílech organizace, o personálním řízení, o sociální politice atd. (7).

2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu je možné definovat jako formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými setkáními, tedy hodnotícími rozhovory. Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na minulost. Je třeba je odlišovat od řízení pracovního výkonu, které je mnohem širším, obsáhlejším, ucelenějším a přirozenějším procesem řízení, jehož cílem je vyjasnit si vzájemná očekávání a který klade důraz na podpůrnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou hrát spíše roli kouče než soudce, a který se zaměřuje na budoucnost (8).

V každé organizaci existuje filozofie odměňování, která vyjadřuje přesvědčení o tom, jak by měli být zaměstnanci odměňováni. Může být v podobě zásad, které jsou základem politiky odměňování. Zaměstnanci by měli být s danou politikou seznámeni, nicméně nejspíše se zdrží vyslovování svých názorů na zásady odměňování až v okamžiku, kdy

skutečně pocítí, jak jsou tyto zásady uplatňovány. Základní zásady odměňování se týkají takových záležitostí, jako jsou:

- spravedlivý, efektivní a transparentní systém odměňování,
- uplatňování postupů odměňování, které podporují dosahovat cíle organizace,
- odměňování lidí podle přínosu,
- uznávání a oceňování hodnoty každého, kdo pro organizaci znamená efektivní přínos, nejen jedinců, kteří dosahují mimořádných výkonů,
- vytvoření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance,
- poskytování odměn, které přilákají a udrží potřebné lidi a zajistí jejich angažovanost,
- udržování konkurenceschopných peněžních odměn,
- udržování spravedlivých peněžních odměn,
- dosahování rozumné míry pružnosti v procesu odměňování a ve výběru zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnanců,
- přenášení větší odpovědnosti na rozhodování v otázkách odměňování na liniové manažery (9).

Hodnocení pracovního výkonu tak, jak se dosud provádělo, se poněkud přežilo a zdiskreditovalo, protože až příliš často fungovalo jako poněkud byrokratický systém směřující shoda dolů, systém, v němž hlavní úlohu hrál spíše personální útvar než linioví manažeři. Příliš často se soustřeďovalo spíše na minulost a na to, co se udělalo špatně, než aby se dívalo dopředu a zabývalo se budoucími potřebami rozvoje pracovníků (8).

2.4.1 Systém odměňování

Strategické odměňování vede k vytvoření určitého systému odměňování. Systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. Systém odměňování je poháněn strategií organizace, která zase pohání strategii odměňování. Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují za účelem vytvoření systému celkové odměny. Důležitou roli v podpoře nepeněžního odměňování hraje řízení pracovního výkonu, které také umožňuje získávat podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách

podle výkonu nebo přínosu. Všechny tyto složky se kombinují za účelem ovlivňování úrovně pracovního výkonu (9).

Peněžní odměny

Peněžní odměny (mzdy nebo platy) zahrnují jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě práce, a také peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují také zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Řízení peněžních odměn založených na pracích a lidech zahrnuje stanovování peněžních odměn, řízení základních peněžních odměn a poskytování doplňkových peněžních odměn (9).

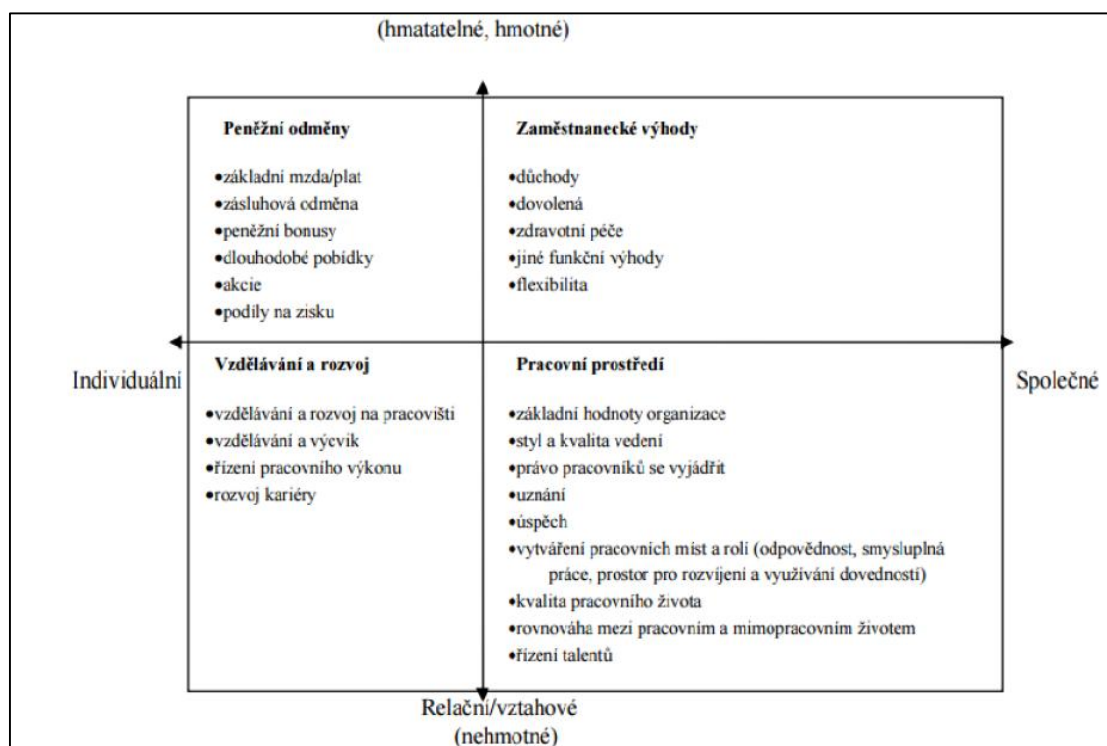
Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny umožňují zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Nepeněžní odměny tvoří nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a usnadňuje dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (work-life balance). Nepeněžní odměny mohou být vnější, jako je pochvala nebo uznání, nebo vnitřní, které souvisejí s výzvami práce a pocitem, že práce stojí za to (9).

Celková odměna

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Rozmanité formy odměn, zvláště základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, včetně vnitřních odměn, které vyplývají z práce samotné, se vzájemně propojují a využívají jako integrovaný a konzistentní celek (9).

Cílem je spojit peněžní i nepeněžní odměny do soudržného celku. Přístup založený na celkové odměně je znázorněn na následujícím obrázku (9).



Obrázek 2: Model celkové odměny, Zdroj: (9).

Model celkové odměny uznává význam peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale zároveň vyzdvihuje možnost poskytnout lidem jiný zážitek spojený s odměňováním, který vyplývá z jejich pracovního prostředí a příležitosti rozvíjet jejich schopnosti a kariéru. Přístup založený na celkové odměně přispívá k vytváření atraktivních hodnotové nabídky pro zaměstnance, která talentovaným lidem poskytuje jasný a pádný důvod, proč by pro organizaci měli pracovat (9).

K základní peněžní odměně jsou poskytovány doplňkové peněžní odměny v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech nebo délce zaměstnání. Doplňkové peněžní odměny mohou být poskytovány formou určitého pevného navýšení základních peněžních odměn, nebo ve formě vyplácení určitých pohyblivých peněžních bonusů navíc. Odměny poskytované v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu nebo dovednostech se označují jako „odměny podle zásluhy“. Pokud se odměny poskytují výhradně v závislosti na výkonu, označují se jako „odměny podle výkonu“. Doplňkové odměny poskytované v závislosti na délce pracovního poměru se označují jako „odměny podle délky zaměstnání“. Peněžní bonusy mohou být vypláceny v závislosti na výkonu jednotlivců, týmů i organizace (9).

Odměny za zásluhy

Rozhodování o uplatňování odměn za zásluhy by mělo být založeno na kritickém zhodnocení výhod a nevýhod odměn za zásluhy. Dále je nutné poznat a pochopit kritéria úspěšného uplatňování odměn za zásluhy (9).

Nejsilnějším argumentem ve prospěch odměn za zásluhy je, že pracovníci, kteří dosahují lepších výkonů, by měli být také lépe placeni. Je správné a vhodné oceňovat dosažené pracovní úspěchy cestou peněžních, a tedy hmatatelných odměn. Existuje řada výzkumů, které dokazují, že peněžní odměny mohou zlepšovat výkon (9).

V akademických kruzích převládá názor, že peněžní odměny jsou špatné, protože nefungují a jsou skutečně zhoubné. Zatímco nepeněžní odměny jsou dobré, pokud podporují vnitřní motivaci, která vyplývá ze samotné práce. Mezi konkrétní argumenty proti zásluhám patří názory, že peníze sami o sobě nevedou k trvalé a vnitřní motivaci a také to, že nelze předpokládat, že peníze budou motivovat všechny zaměstnance stejně. Tento systém může být stejně demotivující jako motivující a nastavení kritérií pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy jsou náročná (9).

Prvním tímto kritériem je, že lidé vnímají jasnou souvislost mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají, dalšími důležitými zásadami je, že lidé jsou schopni ovlivňovat svůj výkon prostřednictvím změny svého chování a rozvoje svých znalostí, dovedností a schopností a také, že odměna následuje co možná nejdříve po dosažení úspěchu, za který je poskytována (9).

Odměny podle délky zaměstnání

Zvláště ve veřejné správě a neziskovém sektoru se peněžní odměna mohou zvyšovat na základě určitých pevných přírůstků na stupnici odměn v závislosti na délce zaměstnání. Výhodou této formy odměňování je snadné řízení. Nevýhoda spočívá v tom, že nepodněcuje k dobrému výkonu, naopak odměňuje stejně špatný i dobrý výkon. Tyto argumenty přesvědčily většinu organizací, proto se spoléhají na určité individuální sazby za konkrétní práci nebo pro konkrétní jedince, které mohou zvýšit podle aktuálních zásluh (9).

Týmové odměňování

V týmovém odměňování jsou odměny rozděleny členům formálně vytvořeného týmu v souladu se zveřejněným vzorcem nebo ad hoc v případě mimořádných úspěchů. Toto odměňování může posilovat kooperativní chování, podporovat flexibilní práci nebo vyjasňovat týmové cíle. Naopak se ale může zdát být nespravedlivé těm jedincům, kteří mají pocit, že jejich vlastní úsilí není dostatečně odměňováno, navíc může být obtížné vytvořit ukazatele výkonu a metody hodnocení týmového výkonu, aby byly spravedlivé pro všechny členy týmu (9).

Odměňování za výkon organizace

Mnoho organizací věří, že jejich systém peněžního odměňování by měl překračovat hranice individuálního odměňování za zásluhy, které nerozlišuje a neoceňuje kolektivní úsilí, nebo hranice týmového odměňování, které je obtížné. Věří, že jejich systém by měl podporovat oddanost a angažovanost a přesvědčovat zaměstnance, že jsou zainteresováni na podnikání, stejně jako by jim měl poskytovat nějakou další odměnu. Výsledkem je, že organizace poskytují peněžní odměny, které mají souvislost s výkonem organizace. Třemi typy formálních systémů odměňování za výkon organizace jsou podíly na zisku, na vlastnictví a na výnosu (9).

2.4.2 Benefits

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým druhům peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou. Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňové zvýhodněný způsob odměny (5).

Tyto cíle zahrnují ovlivňování motivace, běžné výhody nemají přímý vliv na výkon. To, co mohou ovlivňovat, jsou postoje pracovníků k organizaci, působí na spokojenost a mohou mít v důsledku vliv na stabilizaci lidí (7).

Zaměstnanecké výhody (benefity) mají v teorii a praxi mnoho synonym, např. sociální výhody či péče o pracovníky, avšak jejich pojetí a obsah bývají různé. Zejména pokud se týká péče o pracovníky, je nezbytné odlišovat dobrovolnou péči od povinné péče, která je předepsaná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně (7).

Systémy zaměstnaneckých výhod mají různé podoby. Organizace využívají systémy pevně daných či volitelných výhod. V současnosti je využíván tzv. Cafeteria Systém, umožňující pracovníkům volit si z nabízených alternativ podle vlastních hodnotových preferencí a aktuálních potřeb (7).

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří:

- penzijní systémy;
- osobní jistoty (úrazové či životní pojištění);
- finanční výpomoc (půjčky, slevy na výrobky či služby);
- osobní potřeby (péče o děti, poradenství, nabídka rekreačního zařízení);
- podnikové automobily a pohonné hmoty;
- jiné výhody, např. dotované stravování, přípatky na ošacení, úhrada telefonních výdajů, mobilní telefony (7).

V České republice se na předních místech poskytovaných benefitů umisťují především benefity orientované krátkodobě. Mezi benefity, které mají okamžitý efekt, patří např. příspěvek na stravování, delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity v oblasti sportu, kultury, rekreace a volného času, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení a kurzy (7).

Odbory zpravidla vytváření při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv (4).

Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci i značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný pracovník mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat. Organizace totiž obvykle nevyvíjejí přílišné úsilí, aby pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovali. Za to mohou např. obtížně srozumitelné materiály o zaměstnaneckých výhodách nebo zahlcenost pracovníka jinými informacemi (4).

V první řadě by informace měly být pro pracovníky srozumitelné a jasné. Informovanost se zvýší, pokud jsou informace odesílány adresně každému pracovníkovi. K informování lze využívat i pravidelné schůze, nápadné plakáty nebo podnikový rozhlas apod. (4).

2.5 Spokojenost zaměstnanců

Problematika pracovní spokojenosti se v obdobné literatuře objevuje v souvislosti s kvalitou pracovního života. Kvalita pracovního života znamená „mít dobré nadřízené, dobré pracovní podmínky, dobrou platu, sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci“. Vysoké kvality pracovního života lze dosáhnout systematickým úsilím organizace poskytnout zaměstnancům větší možnost ovlivňovat svou práci. Různorodé pracovní činnosti s vysokou mírou samostatnosti a poskytovanou zpětnou vazbou přispívají k uspokojení pracovníků (7).

Pojem pracovní spokojenost se začal používat až v nedávné době, v literatuře k managementu byl až do 50. let využíván pojem pracovní morálka, pravděpodobně vlivem vojenské tradice, z níž vycházely rané koncepce managementu. Poté se v souvislosti s uplatněním postojových škál při měření pracovní morálky začal používat pojem postoje k práci. Na základě vymezení postojů k práci jako funkce toho, do jaké míry jsou potřeby jednotlivce uspokojovány jeho pracovní činností, se jako synonymum v roce 1986 začal používat pojem pracovní spokojenost (7).

Aspekty, které působí na pracovní spokojenost zaměstnance:

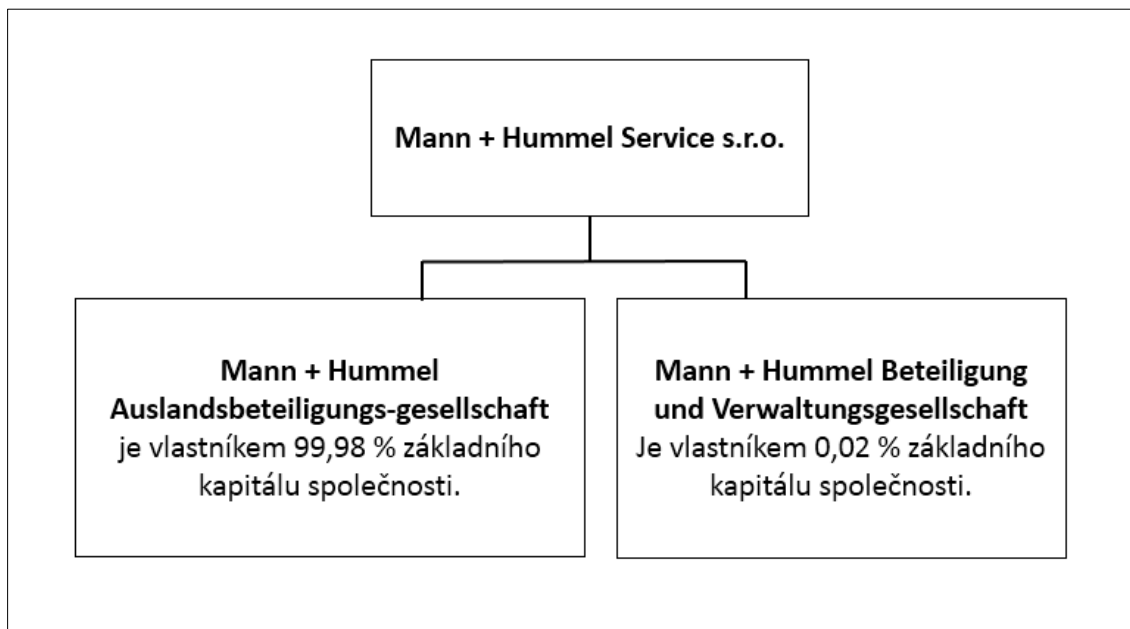
- kolegové,
- nadřízený,
- pracovní činnost,
- pracovní podmínky,
- organizace a její vedení,
- možnost vývoje,
- plat,
- pracovní doba,
- jistota pracovního místa (7).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část bude obsahovat podrobný popis společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. Budou vypsány základní údaje a historie organizace. Dále bude na základě rozboru účetních výkazů nastíněn vývoj hospodářské situace mezi léty 2011 a 2015, bude provedena analýza společnosti pomocí rozboru 7S faktorů a nezbytná analýza zaměstnanců společnosti. Následně bude detailně charakterizován současný systém hodnocení a odměňování, po němž přijde na řadu analýza konkurenčního prostředí. V závěru analytické části bude provedena analýza trhu práce a vše shrne a zakončí SWOT analýza.

3.1 Popis společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.

MANN + HUMMEL Service s.r.o. je dceřinou společností společnosti MANN + HUMMEL AUSLANDSBETEILIGUNGS-GESELLSCHAFT MBH, Ludwigsburg, SRN. Společnosti vznikla dne 29. srpna 2007 a jejím hlavním předmětem činnosti je činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, poradenství v oblasti informačních technologií, příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce. Rozložení vlastnictví základního kapitálu společnosti MANN + HUMMEL Service s.r.o. zobrazuje následující schéma (10).



Obrázek 3: Schéma vlastnictví základního kapitálu, Zpracováno dle (10).

Identifikace společnosti

Obchodní společnost: MANN + HUMMEL Service s.r.o.

Identifikační číslo: 27 74 56 86.

Sídlo společnosti: Nová Ves 66, 675 24 Okříšky.

Společnosti je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 56179.

Datum vzniku: 29. srpen 2007.

Členové statutárních orgánů k 26. říjnu 2016: Emese Weissenbacher (11).

Prokuristé společnosti k 1. srpnu 2016: Ing. Pavel Kalčík, Richard Molnár, Jan Adámek (11).

Právní forma: společnosti s ručením omezením.

Základní kapitál: 10 000 000 Kč.

Tržby v roce 2015: 344 761 000 Kč (11).

Počet zaměstnanců: 266 (průměr roku 2015).

Předmět podnikání: činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (11).

Činnosti dle CZ-NACE:

- 69200 Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství.
- 711 Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství.
- 702 Poradenství v oblasti řízení.
- 620 Činnosti v oblasti informačních technologií.
- 63 Informační činnosti.

- 74300 Překladatelské a tlumočnické činnosti.
- 461 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.
- 74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti.
- 46900 Nespecializovaný velkoobchod.
- 52240 Manipulace s nákladem.
- 52100 Skladování.
- 82920 Balící činnost.
- 71209 Ostatní technické zkoušky a analýzy.
- 28290 Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely (12).

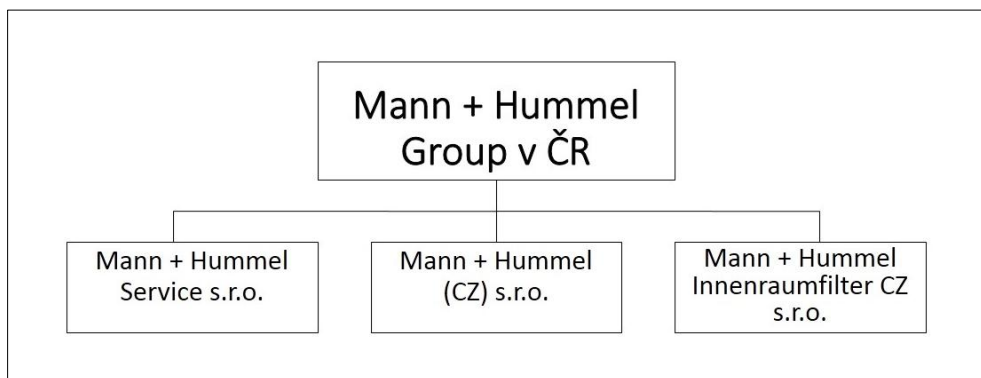
3.2 MANN+HUMMEL GROUP v České republice

Na území České republiky zastupují MANN+HUMMEL Group tři společnosti. Dvě z nich sídlí v Nové Vsi na Třebíčsku: MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. a MANN+HUMMEL Service s.r.o. a zaměstnávají téměř 1200 zaměstnanců. MANN+HUMMEL Service s.r.o. má zároveň pobočku v Brně. Třetí společnost MANN+HUMMEL Innenraumfilter CZ s.r.o. sídlí v Uherském Brodě a zaměstnává více než 200 zaměstnanců (10).

Ve výrobním závodě MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. s více než dvacetiletou tradicí se vyrábějí kapalinové a vzduchové filtry pro automobilový a strojírenský průmysl, filtrační vložky vlastní značky MANN-FILTER. MANN-FILTER je nejsilnější zahraniční značkou filtrů v České republice a na Slovensku. Pod značkou MANN-FILTER se v Nové Vsi vyrábí přibližně 20 milionů filtrů ročně (10).

Centrum sdílených služeb MANN+HUMMEL Service s.r.o. poskytuje od roku 2007 servisní služby pro ostatní pobočky MANN+HUMMEL Group ve světě. Do portfolia společnosti patří služby v oblasti účetnictví a financí, konstrukce & vývoje, IT & SAPu, zpracování materiálových dat, managementu projektů, personalistiky, kvality, nákupu (10).

Historie výrobního závodu MANN+HUMMEL Innenraumfilter CZ s.r.o. sahá do roku 2005. Závod vyrábí více než 450 typů kabinových filtrů do celé řady automobilů jako díly pro prvovýrobu tak i originální náhradní díly. MANN+HUMMEL Innenraumfilter CZ s.r.o. působí v České republice jako rozšířený závod německé centrály a hlavního skladu v Himmelkronu (10).



Obrázek 4: Mann + Hummel Group v ČR, (Zpracováno dle: 10).

3.3 Historie společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.

První jednání o možnosti vzniku, resp. vyčlenění, servisního centra z výrobní společnosti MANN + HUMMEL (CZ) s.r.o. se datují do roku 2006, kdy předmětem jednání bylo možné převzetí části účetnictví z jedné z poboček MANN + HUMMEL v Německu. V polovině roku 2006 byl přijat první zaměstnanec na účtování došlých faktur a do konce roku byl pak počet zaměstnanců navýšen na 6 lidí (10).

Další rok se nabízelo významné rozšíření portfolia služeb v oblasti účetnictví a konstrukce. Společnost dokázala, že je schopna poskytovat kvalitní servisní služby administrativního charakteru, které přinesou koncernu úspory nákladů. 29. 8. 2007 byl dnem založení společnosti MANN + HUMMEL Service s.r.o. Na počátku bylo jediným oddělením Účtování došlých faktur pro německou pobočku MANN HUMMEL. V době založení společnosti zde pracovalo cca 10 zaměstnanců. Na podzim roku 2007 bylo založeno oddělení Výzkumu a vývoje, které bylo zaměřeno na konstrukci výrobku; nebylo však možné nalézt odpovídající profily zaměstnanců v Nové Vsi, a tak vzniklo detašované pracoviště v Brně. Zároveň bylo založeno IT Servisní centrum, zaměřené na SAP podporu dceřiným společnostem v rámci koncernu. Počet zaměstnanců dosáhl 26 ke konci roku (10).

Rok 2008 byl rokem rozvoje stávajících aktivit v oblasti účetnictví. Vzniklo oddělení Country Financial Services – hlavní kniha byla přesunuta z MHCZ do MSCZ. Došlo ke vzniku oddělení Sales Industry – prodej průmyslové filtrace, oddělení Supplier Quality Assessment – oddělení dodavatelské kvality a v neposlední řadě byla postavena nová hala F s moderními velkoprostorovými kanceláři v areálu výrobního závodu MANN + HUMMEL v Příbyslavicích, kam byla přesunuta většina oddělení servisní společnosti. Počet zaměstnanců dosáhl 44 (10).

Recesi v automobilovém průmyslu pocítila společnost v roce 2009, proto i rozvoj servisního centra byl mírně zpomalen. Některé aktivity a transfery činností byly naopak urychleny z racionalizačních důvodů. Počet pracovníků se zvýšil na 62 (10).

V roce 2010 došlo k přesunu oddělení IT Help Desk z výrobního závodu MANN + HUMMEL v Příbyslavicích do servisního centra. Začaly se zde poskytovat IT služby pro ostatní dceřiné společnosti koncernu. Vzniklo oddělení Material data management, oddělení Projektového managementu, oddělení Projektového controllingu. Počet pracovníků se zvýšil na 96 (10).

Rok 2011 byl ovlivněn vlnou hospodářské konjunktury v automobilovém průmyslu, což ovlivnilo vývoj servisní společnosti a nábor nových pracovníků. Přestala již dostáčet kapacita stávající kanceláře v Brně a začaly probíhat přípravy na stěhování do nových prostor v areálu Technologického parku Brno. Byl vypracován dotazník spokojenosti interních zákazníků (Customer Satisfaction Survey), za účelem kvantifikování spokojenosti zákazníků se službami servisního centra; průměrná spokojenost se servisními službami dosáhla hodnoty 73 %. Společnost dosáhla prvního místa v rámci projektu Great Place to Work (nejlepší zaměstnavatel v rámci celého koncernu) a počet pracovníků vzrostl na 117 (10).

V kalendářním roce 2012 byla otevřena nová pobočka v Brně, v Technologickém parku, kde našlo pracovní zázemí více než 50 zaměstnanců. V témže roce byla zahájena výstavba nové haly G a konečný stav zaměstnanců byl v tomto roce 143 (10).

V září 2013 byla otevřena nová hala G, která slouží jako vývojové a administrativní centrum společnosti MANN + HUMMEL Service s.r.o. v Nové Vsi. V budově se nachází mj. nová testovací laboratoř kapalinových a vzduchových filtrací a sacího potrubí,

prostorná kantýna a pracovní místa v kancelářích typu open space. Dále za zmínku určitě stojí otevření partnerské mateřské školy Na Hradě v Třebíči v říjnu 2013. V tomto roce bylo přijato více než 60 zaměstnanců, zejména pro rychle rozvíjející se oddělení Výzkumu a vývoje, IT služeb a Lidských zdrojů. Konec kalendářního roku 2013 byl završen celkovým počtem 187 kvalifikovaných odborníků (10).

Rok 2014 byl pro servisní centrum historicky tím nejúspěšnějším. Obdrželo několik prestižních ocenění z řad odborné veřejnosti, podařilo se dovybavit testovací laboratoř, zejména pro oblast testování kapalinové filtrace. Počet zaměstnanců se navýšil celkem o 70 nových pracovníků, přičemž více než polovinu z této hodnoty tvořil tým nákupního oddělení, které bylo v květnu roku 2014 přesunuto z výrobního závodu MANN + HUMMEL (CZ) s.r.o. Počet zákazníků vzrostl oproti roku 2013 o 7 % a 90 % zaměstnanců označilo v rámci interního průzkumu společnost jako skvělým místem pro výkon práce (10).

Rok 2015 byl pro společnost rokem plným změn a výzev, a to nejen v sektoru servisních center, ale také v oblasti automobilového průmyslu. Servisní centrum zaznamenalo nárůst poptávky po stávajících i nových službách a portfolio služeb se neustále rozšiřovalo. Společnost také zaznamenala nárůst kvality svých služeb v oblasti lidské práce a kvality procesů napříč celou skupinou služeb. Klíčové pro budoucnost je využití moderních informačních technologií a robotizace. Díky těmto inovacím lze dosáhnout zvýšení produktivity práce v budoucích letech (10).

V průběhu své existence získávala společnost Mann + Hummel Service s.r.o. různá ocenění. Mezi nejnovější ocenění patří následující příklady. Získaná ocenění v roce 2015:

- Nejlepší zaměstnavatel roku ve Střední Evropě (kategorie servisních center).
- Zaměstnavatel roku – 1. místo v kategorii do 500 zaměstnanců v kraji Vysočina.
- Podnik přátelský rodině – 1. místo v kategorii Velký podnik v kraji Vysočina (10).

3.4 Hospodaření společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.

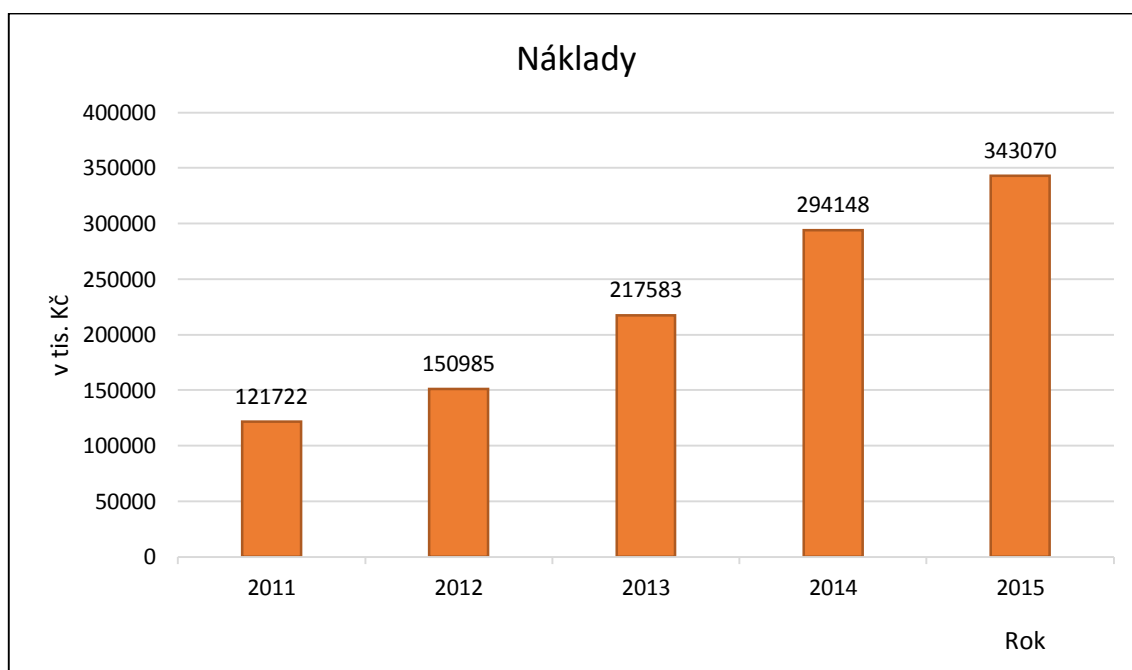
Analýza hospodářské situace bude provedena na základě Výročních zpráv společnosti. Pro potřeby práce bude sledován vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření od roku 2011 do roku 2015.

3.4.1 Náklady

Vývoj nákladů příkladně znázorňuje, že společnost se mezi jednotlivými léty neustále rozrůstá. Nárůst nákladů je zapříčiněn zvýšením např. osobních nákladů, větší spotřebou energií, materiálu a služeb.

Každoroční nárůst nákladů se pohybuje v hodnotě desítek procent, např. náklady roku 2012 byly vyšší o 24 % oproti roku 2011. Meziroční růst mezi lety 2013 a 2012 byl 44 %, dále pak mezi lety 2014 a 2013 měl růst hodnotu 35 %. Mezi posledním sledovaným obdobím 2015 a předposledním rokem 2014 byl rozdíl menší, v podobě růstu o 16 %.

Celý vývoj je zachycen v grafu, který obsahuje hodnoty v tisících korunách.



Graf 1: Vývoj nákladů mezi léty 2011-2015, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

Následující tabulka zobrazuje složení celkových nákladů. Podíl jednotlivých druhů nákladů je vyjádřen absolutně i relativně. Největší podíl na celkových nákladech mají náklady osobní.

Tabulka 1: Složení nákladů, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

		Materiálové náklady + služby	Osobní náklady	Odpisy majetku	Ostatní náklady
2011	v tis. Kč	43 102	70 809	4 540	3 272
	v %	32,3	53	3,4	2,5
2012	v tis. Kč	55 799	88 056	5 211	1 919
	v %	37	58,3	3,4	1,3
2013	v tis. Kč	84 235	120 535	7 749	5 064
	v %	38,7	55,4	3,6	2,3
2014	v tis. Kč	100 272	173 662	15 052	5 824
	v %	34	59	5	2
2015	v tis. Kč	107 692	212 180	17 711	5 487
	v %	31	62	5	2

Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech

Poslední část, kterou zahrnuje analýza zaměstnanců, je zjištění podílu mzdových nákladů na celkových nákladech v období od roku 2011 do roku 2015. Následující tabulka ukazuje, že mzdové náklady vždy tvoří minimálně 40 % z celkových nákladů. Nejvyšší podíl byl zaznamenán v roce 2011. V roce 2013 byl zaznamenán nejmenší podíl mzdových nákladů na celkových nákladech a to 40,3 %.

Mzdové náklady tvoří velkou část nákladů. Společnost poskytuje služby, které tvoří její zaměstnanci, proto jsou mzdové náklady tak vysoké. Mzdové náklady tvoří mzdy a také další náklady spojené s benefity a odměnami.

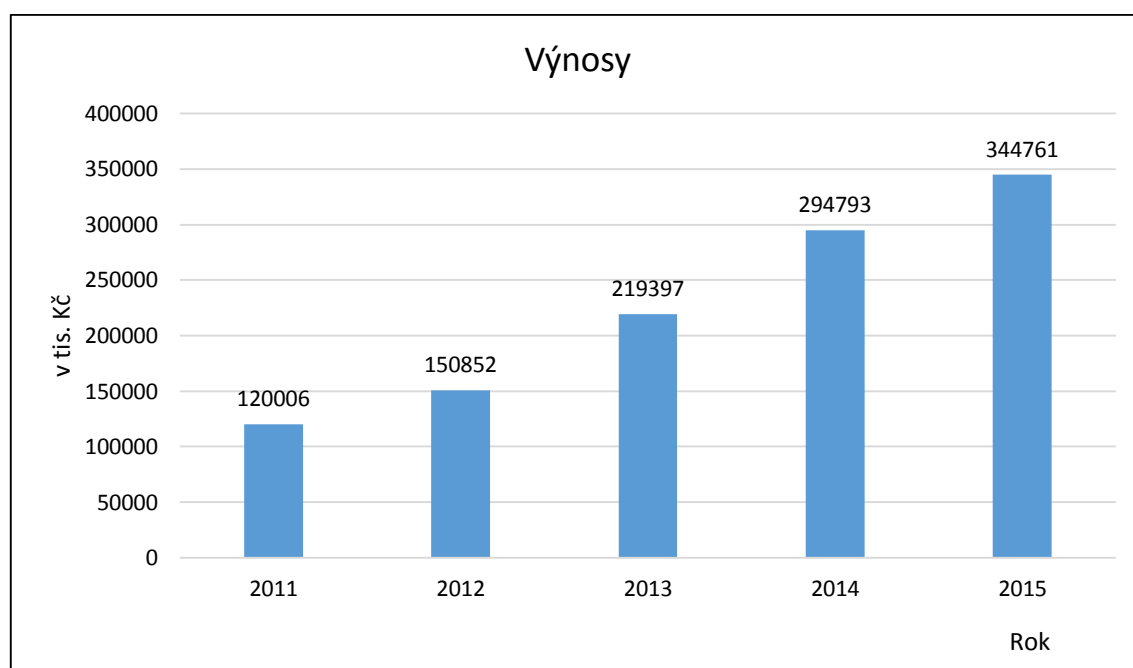
Tabulka 2: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v letech 2011-2015, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

	2011	2012	2013	2014	2015
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech (%)	46,8	43,1	40,3	43,3	45,1

3.4.2 Výnosy

Výnosy mají stejně jako náklady podobný vývoj s rovnoměrným zvyšováním sledovaných hodnot. Hodnoty výnosů meziročně narůstají v hodnotách několika desítek procent. Nárůst hodnoty výnosů roku 2012 oproti roku 2011 byl o 25 %. Meziroční růst mezi lety 2013 a 2012 byl 45 %, dále pak mezi lety 2014 a 2013 růst měl hodnotu 34 %. Mezi posledním sledovaným obdobím 2015 a předposledním rokem 2014 byl rozdíl menší, v podobě růstu o 17 %.

Průběh mezi léty 2011 až 2015 je zachycen v grafu, kde jsou hodnoty v tisících korunách.



Graf 2: Vývoj výnosů mezi léty 2011-2015, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

Výnosy společnosti tvoří položka tržeb za prodej vlastní výrobků a služeb a položka ostatní výnosy. Pro přehlednost je struktura výnosů znázorněna v následující tabulce. Struktura výnosů odpovídá charakteru oboru podnikání, ve kterém společnost realizuje svou činnost.

Tabulka 3: Složení výnosů, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Ostatní výnosy
2011	v tis. Kč	120 006	21 947
	v %	85	15
2012	v tis. Kč	150 852	17 389
	v %	90	10
2013	v tis. Kč	219 397	22 794
	v %	91	9
2014	v tis. Kč	294 793	27 206
	v %	92	8
2015	v tis. Kč	344 761	13 856
	v %	96	4

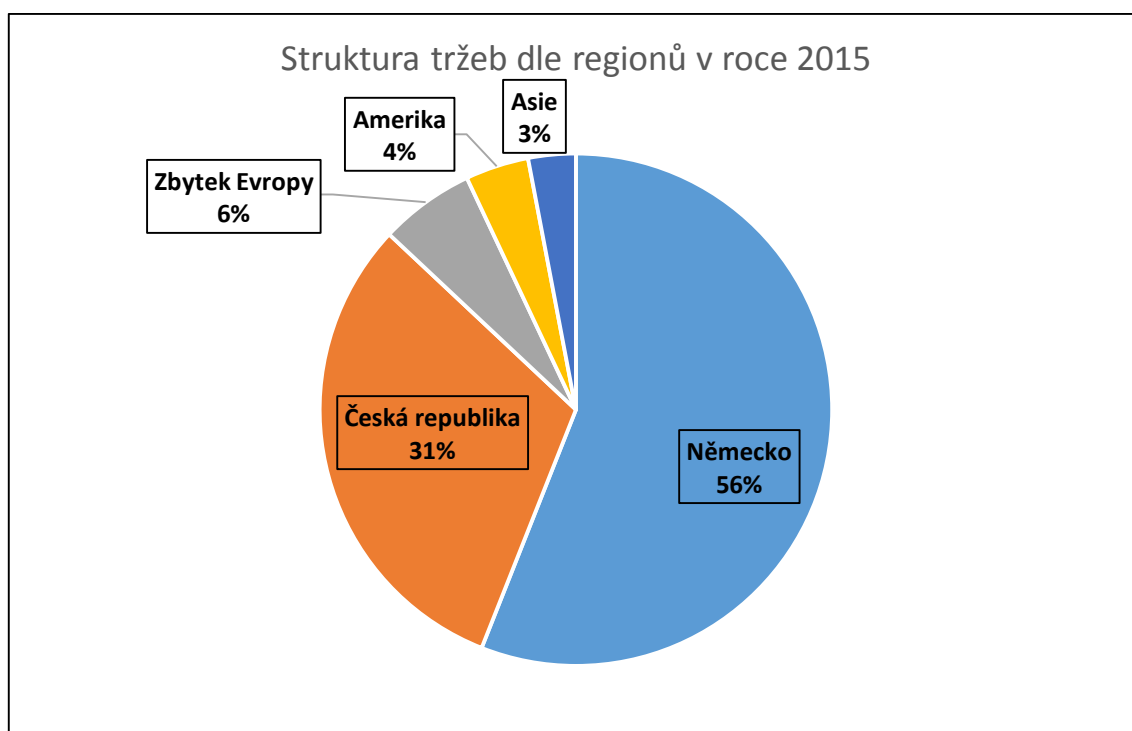
V roce 2015 byl celkový výnos 344 761 tis. Kč, tyto výnosy jsou rozděleny na prodeje domácí v objemu 105 715 tis. Kč a na prodeje zahraniční 239 046 tis. Kč. Složení výnosů v letech 2011 až 2015 znázorňuje následující tabulka. Z uvedených částek a procent lze vyvodit, že tržby z území České republiky tvoří přibližně jednu třetinu celkových tržeb. Poměr mezi domácí a zahraniční tržbou zůstává ve sledovaných letech srovnatelný.

Tabulka 4: Rozpis výnosů podle území, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

v tis. Kč		Domácí	Zahraniční
2011	v tis. Kč	37 620	82 386
	v %	31	69
2012	v tis. Kč	59 047	91 805
	v %	39	61
2013	v tis. Kč	75 692	143 705
	v %	34	66
2014	v tis. Kč	90 863	203 930
	v %	31	69
2015	v tis. Kč	105 715	239 046
	v %	31	69

Struktura tržeb dle regionů v roce 2015

Společnost Mann + Hummel Service s.r.o. poskytuje služby společností v rámci Mann + Hummel Group. Největší výkony tvoří služby zejména v oblasti Nákupu, Výzkumu a vývoje, IT, Účetnictví a HR Service. Česká republika je s přibližně 150 centry druhou největší destinací pro sdílené služby ve střední Evropě. Mít servisní centrum v České republice je konkurenční výhodou, zejména zde společnost nachází kvalitně vzdělané pracovníky, s jazykovou vybaveností a dobrou zeměpisnou polohou. ČR je rovněž oceňována pro svoji rozvinutou infrastrukturu, stabilní politickou situaci a otevřenost k zahraničním investicím (11).



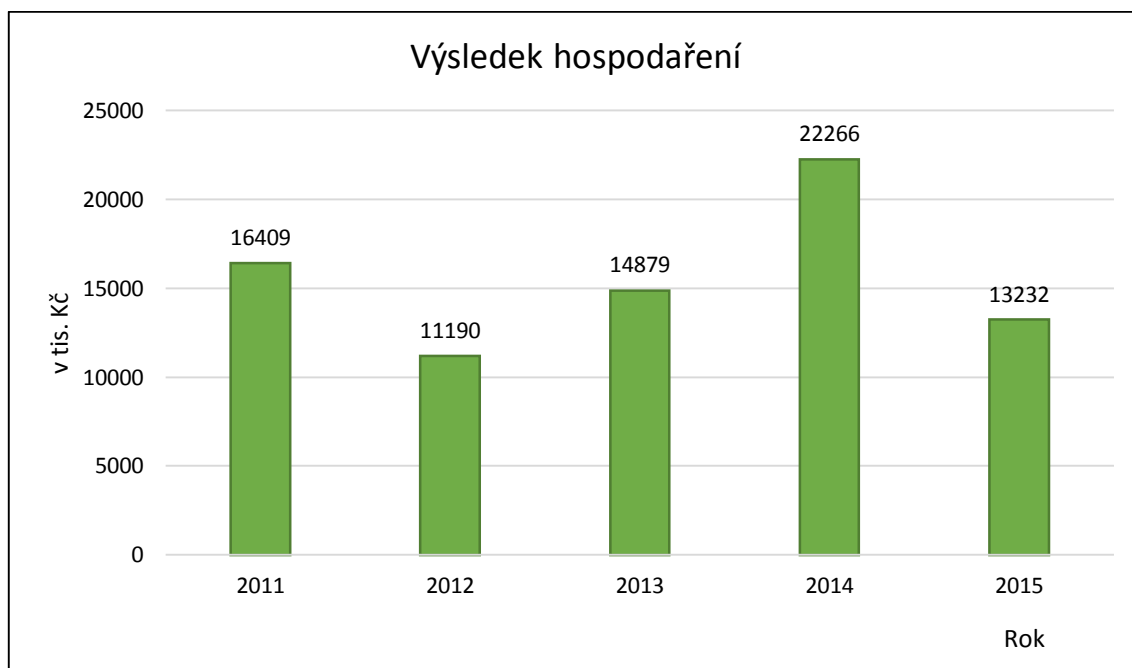
Graf 3: Struktura tržeb, (Zdroj: zpracováno dle 10).

Společnost v roce 2015 dosáhla tržeb ve výši 344,761 mil. Kč. Ze struktury tržeb je patrné výrazné zahraniční zaměření společnosti, kdy podíl tržeb z Německa v roce 2015 činil 56 %. Tržby v rámci tuzemska tvořili 31 % a ostatní zahraniční vztahy se zeměmi zahrnují 13 % obrátu (10).

3.4.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření za běžnou činnost nemá tak stabilní vývoj jako náklady a výnosy společnosti. Jsou zde jasně viditelné výkyvy. Ve výsledku hospodaření za běžnou činnost je již zohledněna daň z příjmu za běžnou činnost. Druhý největší výsledek hospodaření za sledované období byl v roce 2011, oproti tomu se v roce 2012 ukazatel snížil o 32 %. V roce 2013 byla dosažena vyšší hodnota výsledku hospodaření, oproti roku 2012 se hodnota zvýšila o 33 %. Nejvyšší výsledek hospodaření byl zaznamenán v roce 2014 a to ve výši 22 266 tis. Kč, v roce 2015 byl výsledek menší o 41 %, ve výši 13 232 tis. Kč.

V roce 2014 společnost získala dotaci z Evropské unie. V roce 2014 byl výsledek hospodaření ovlivněn přijatou provozní dotací ve výši 22 mil. Kč pro rozšíření služeb servisního centra. V roce 2015 obdržela společnost provozní dotaci ve výši 12 mil Kč pro investice do dlouhodobého majetku (10).



Graf 4: Vývoj výsledků hospodaření mezi léty 2011-2015, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

3.4.4 Vývoj důležitých ukazatelů

Tabulka 5: Vývoj důležitých ukazatelů společnosti, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

Položka	Jednotka	2011	2012	2013	2014	2015
Dlouhodobý majetek	tis Kč	19 376	23 841	110 907	128 350	107 944
Vlastní kapitál	tis. Kč	45 274	56 464	71 343	93 629	106 861
Investice	tis. Kč	6 453	9 870	94 834	32 305	17 631
Pracovníci (průměr)		105	129	169	227	266

Z uvedených údajů je zřejmé, že společnost se neustále rozrůstá, a to po všech stránkách. Každoročně se zvyšuje hodnota dlouhodobého majetku, vlastního kapitálu i počtu zaměstnanců. Hodnota dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku roku 2014 činila 128 350 tis. Kč. I tato položka meziročně roste. V roce 2013 byla hodnota dlouhodobého majetku v hodnotě 110 907 tis. Kč, v procentech vyjádřeno byl růst ve výši 15 %. Nejvýraznější nárůst dlouhodobých aktiv zaznamenaly především samostatné movité věci (vybavení nové haly G včetně zařízení pro testovací laboratoř). Naopak v roce 2015 se hodnota dlouhodobého majetku snížila. Za snížení hodnoty stojí především přeučtování investiční dotace (Testovací laboratoř) (10).

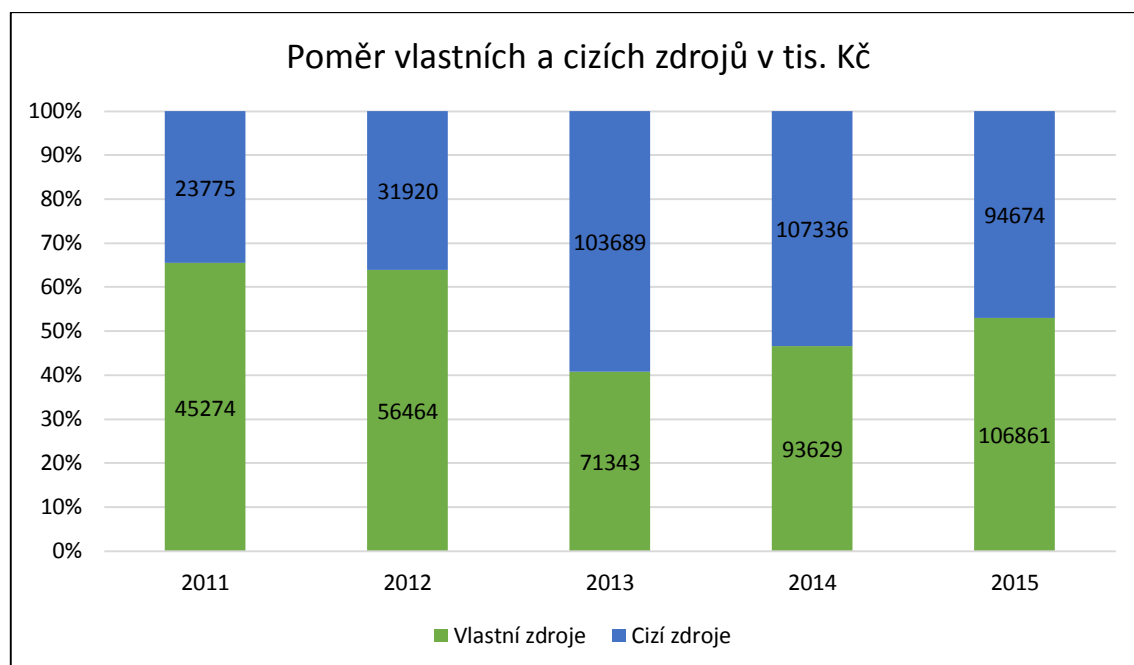
V roce 2015 investovala společnost Mann + Hummel Service s.r.o. do nákupu dlouhodobého hmotného majetku. Investice směřovala do oblasti výzkumu a IT technologií. Další investice směřovaly do technického zhodnocení budov a dalšího vybavení (10).

3.4.5 Poměr vlastních a cizích zdrojů

V průběhu posledních pěti let se poměry mezi vlastním a cizím kapitálem měnily. V letech 2011 a 2012 objem vlastních zdrojů dosahoval hodnot nad šedesáti procenty podílu na celkových zdrojích.

Vlastní kapitál se od roku 2011 zvýšil přibližně dvojnásobně a cizí zdroje vzrostly až čtyřnásobně. Objem celkových pasiv společnosti v roce 2011 činil 69 029 tis. Kč, následně na konci sledovaného období, tj. v roce 2015 byl součet pasiv na úrovni 201 535 tis. Kč. V procentuálním vyjádření se objem pasiv zvýšil za 5 let o 192 %. Poměry vlastního a cizího kapitálu v jednotlivých letech znázorňuje graf č. 2.

V roce 2015 mírně převažoval objem vlastního kapitálu nad hodnotou cizích zdrojů. Objem úvěrů, které společnosti čerpala k 31. 12. 2015, činil 94 674 tis. Kč. V porovnání s položkou vlastního kapitálu ve výši 106 861 tis. Kč, činí podíl cizích zdrojů 47% a vlastního kapitálu 53 % z hodnoty celkových pasiv.



Graf 5: Poměr vlastních a cizích zdrojů; (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

Výsledky pro SWOT analýzu:

- **stabilní postavení společnosti v Mann + Hummel Group,**
- **mnoho získaných ocenění organizace,**
- **každoroční růst organizace,**
- **vysoké mzdové náklady, potřebné k udržení kvalifikovaných zaměstnanců,**
- **růst výnosů,**
- **růst portfolia služeb,**
- **pozitivní výsledek hospodaření,**
- **vysoké investice do majetku a výzkumu.**

3.5 Metoda 7 S

3.5.1 Strategie

Skupina Mann + Hummel se věnuje jasně definovaným cílům: výroby nejvyšší kvality, prvotřídním servisem a novými technologiemi se snaží udržet a rozšířit pozici globálního lídra na trhu v oblasti filtrace pro nadcházející roky. Za tímto účelem se jsou aplikovány společné hodnoty. Tyto hodnoty obsahují instrukce a základní zásady pro jednání se zákazníky, zaměstnanci, společností a životním prostředím (17).

Pokud se bude na trhu dařit celému koncernu Mann + Hummel bude i nadále dařit dceřiné společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. V budoucnu budou část lidské práce přebírat stroje, a to i v servisní oblasti, tedy v účetnictví, personalistice nebo nákupu materiálu. Vedení společnosti mluví o tomto vývoji jako o interní fluktuaci, protože lidé, který kvůli této automatizaci přijdou o svou práci, umísťují na nové pozice. Pokud by tento trend společnost zaspala, hrozila by jí ztráta konkurenceschopnosti (18).

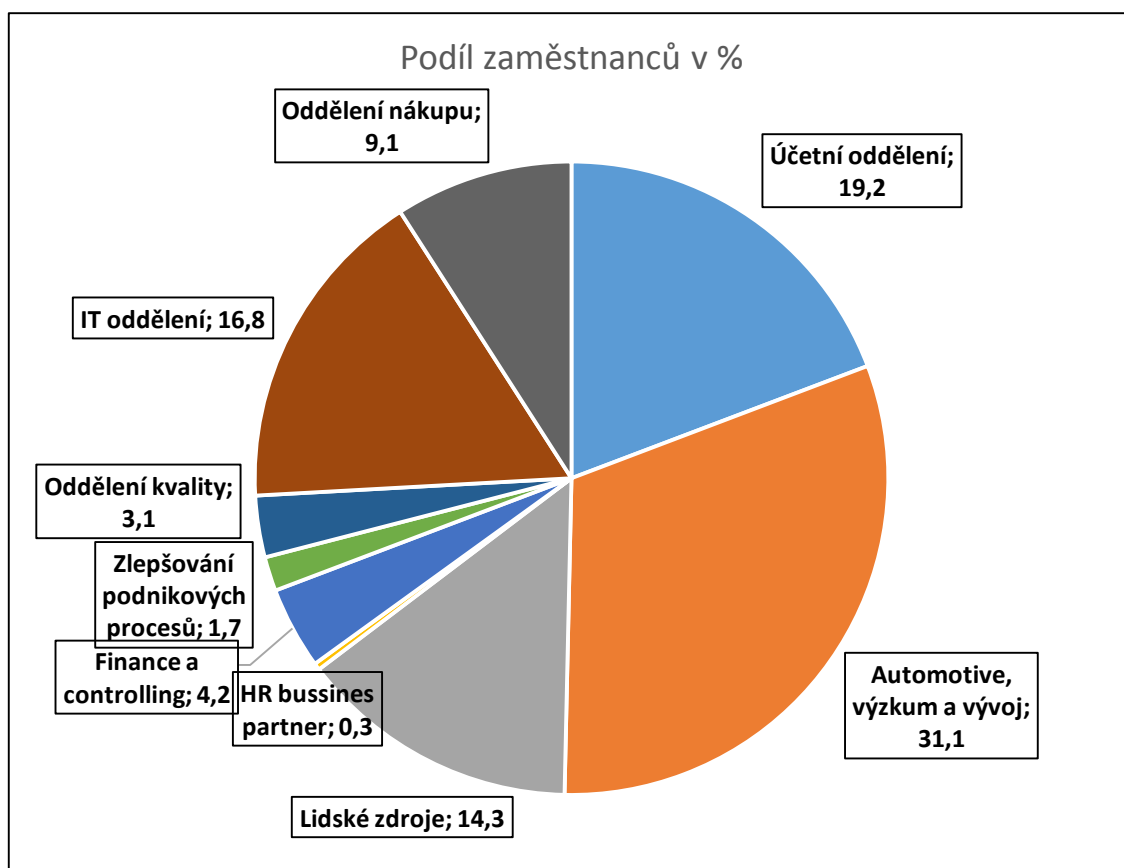
3.5.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. by se dala nazývat funkcionální organizační strukturou. Společnost je rozdělena do odborných oddělení. Zaměstnanci jsou rozděleni podle svých dovedností a vzdělání a dostávají odborné úkoly. Výhodou tohoto uspořádání je, že je zajištěna vysoká odbornost. Každé oddělení je řízeno vedoucím pracovníkem, který zajišťuje potřebnou specializaci.

Schéma organizační struktury společnosti zobrazuje příloha č. 3.

Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury

Rozložení zaměstnanců společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. je zpracováno na základě interního seznamu zaměstnanců z počátku roku 2017.



Graf 6: Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury. (Zpracováno dle: 19).

Ve společnosti je 9 oddělení. Největším oddělením je oddělení Automotive, výzkum a vývoj. Druhým největším je Účetní oddělení. Oddělení IT zaměstnává 16,8 % zaměstnanců a je třetí největší. Následuje oddělení Lidských zdrojů s 14,3 % z počtu zaměstnanců. Mezi další menší oddělení patří Nákupu, Finance a controlling, Kvalita, Zlepšování podnikových procesů. Oddělení HR business partner obsahuje jenom 1 zaměstnance, který se věnuje podpoře manažerů.

3.5.3 Informační systém

K provádění jednotlivých úkolů ve společnosti jsou používány aplikace systému SAP. Ty jsou používány jednotlivci k řízení finančního účetnictví, ke správě celých skladů a distribučních středisek, k vyhledávání způsobů rychlejšího prodeje produktů, ke zpracování mezd celé organizace apod. Systém SAP je využíván v rámci celé společnosti. Rozsah užití systému SAP je velice široký, proto je jeho užití složité

a zároveň je klíčovým nástrojem pro mnoho společností ve světě. Implementace a údržba softwaru stojí velké investice a práci zkušených a znalých technických týmů (20).

3.5.4 Styl řízení

Upřednostňovaný styl řízení ve společnosti není přesně definovaný a záleží na osobním rozhodnutí vedoucího pracovníka jednotlivých oddělení ve společnosti. Vedení společnosti klade důraz na to, že každý pracovník má mít možnost vznést své návrhy na zlepšování. Vedoucí pracovníci by se měli svých podřízených ptát na jejich názory a využívat odměny ke zvýšení motivace (21).

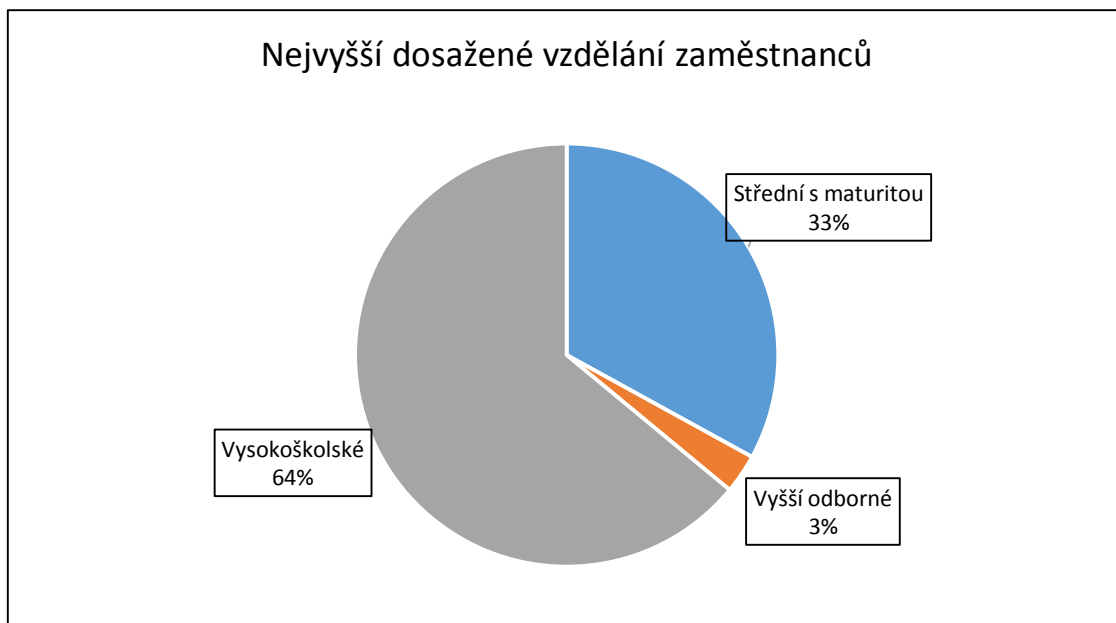
3.5.5 Spolupracovníci

Následující část bude obsahovat informace o charakteristice zaměstnanců z hlediska vzdělanosti, věkového složení, národnosti, poměru mužů a žen a délky zaměstnání. Další části budou věnovány vývoji počtu zaměstnanců, fluktuaci, nemocnosti a produktivitě práce a průměrné mzdě.

Vzdělání zaměstnanců

Vedení společnosti klade důraz na odbornost zaměstnanců. Najít v Kraji Vysočina dostatek kvalifikovaných nebo vysokoškolsky vzdělaných pracovníků může znamenat problém. V Kraji Vysočina je totiž jenom 13,8 % obyvatelstva s vysokoškolským vzděláním. V kraji má největší zastoupení skupina obyvatelstva se středním odborným vzděláním bez maturity a o ty společnost Mann + Hummel Service s.r.o. nemá zájem (22).

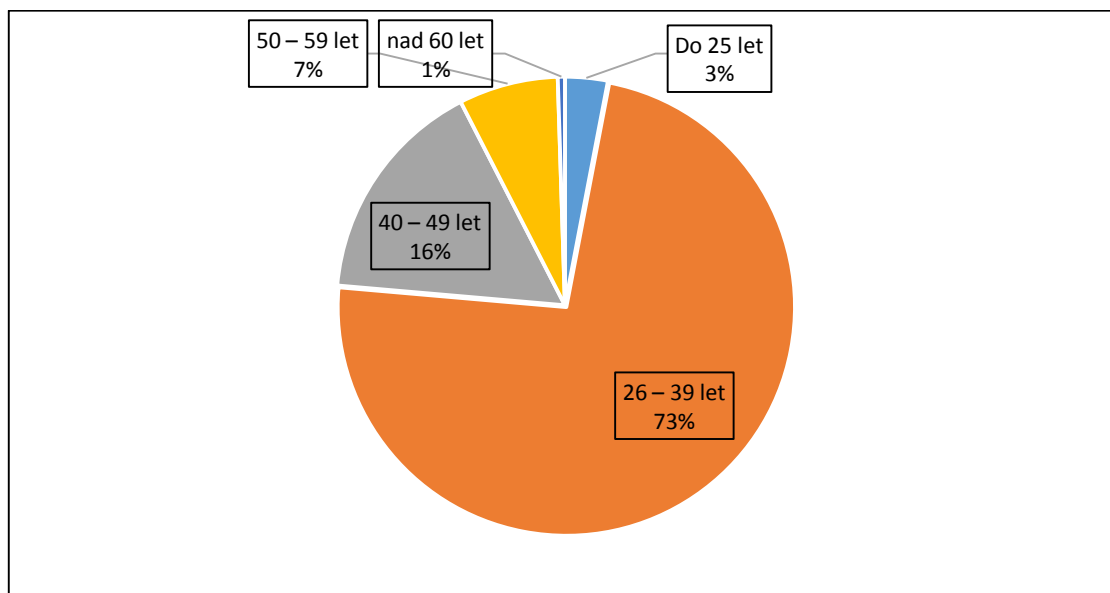
Více než polovinu zaměstnanců servisního centra tvoří odborníci s vysokoškolským vzděláním. Zbýlých 36 % pracovníků má nejvyšší dosažené vzdělání na úrovni vyššího odborného nebo středního s maturitou.



Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců, (Zdroj: zpracováno dle 10).

Věkové složení zaměstnanců

Z hlediska věkového složení zaměstnanců, je pro společnost dobré, že většinu jejich zaměstnanců tvoří pracovníci z věkové skupiny od 26 do 39 let. Zaměstnanci z této věkové skupiny budou ještě dlouhou dobu na trhu práce a je výhodné investovat do jejich vzdělávání a rozvoje.



Graf 8: Věková struktura zaměstnanců, (Zdroj: zpracováno dle 19).

Rozdělení zaměstnanců podle národnosti

V servisním oddělení je zastoupeno mnoho národností. Pro zajištění služeb je nutná rozmanitá jazyková vybavenost zaměstnanců. Proto jsou oddělením lidských zdrojů vyhledávání tuzemští pracovníci s požadovanými jazykovými schopnostmi nebo lze také hledat vhodné zaměstnance v zahraničí. V rámci Mann + Hummel Group funguje také výměna zaměstnanců na určité časové období. Často proto v Nové Vsi působí i zaměstnanci jiných národností, nejčastěji z mateřského Německa.

K datu 30. 5. 2015 bylo ve společnosti nejvíce zaměstnanců s českou národností (91,2 %), dále pak zaměstnanci národnosti slovenské (2,4 %), německé (2 %), maďarské (1,2 %), španělské (0,8 %) a s nejmenším zastoupením (vždy po 0,4 %) zaměstnanci národnosti finské, čínské, indické, filipínské, portugalské a slovinské (19).

Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

Poměr mužských a ženských zaměstnanců je v rámci celého servisního oddělení vyrovnaný. Jelikož je servisní centrum tvořeno 9 odděleními se specifickým zaměřením, je možné že např. na oddělení informačních technologií bude převažovat podíl mužských pracovníků. Naopak v oblasti účetnictví bývá obvykle zvykem vyšší zastoupení žen.

Tabulka 6: Rozdělení dle pohlaví, (Zdroj: zpracováno dle 19).

Pohlaví	Počet zaměstnanců	Rozdělení v %
Mužské	138	52,9
Ženské	123	47,1

Délka zaměstnání

Největší podíl v organizaci má skupina zaměstnanců s délkou pracovního poměru od 1 do 3 let, tvoří skoro jednu třetinu všech zaměstnanců. O trochu menší skupinu tvoří zaměstnanci s většími pracovními zkušenostmi s délkou pracovního poměru od 3 do 6 let. Následuje skupina nových zaměstnanců, kteří nastoupili do práce před méně než jedním rokem, tito zaměstnanci tvoří 23,4 % pracovníků. Nejmenší zastoupení má skupina zaměstnanců s nejbohatšími zkušenostmi, kteří pracují v organizaci více než 6 let. Pro

účely vytvoření tabulky byl použit interní dokument s rozsáhlou tabulkou obsahující délky pracovních poměrů všech aktuálních zaměstnanců k datu 31. 3. 2017.

Tabulka 7: Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru, (Zdroj: zpracováno dle 19).

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
do 1 roku	68	23,4
od 1 do 3 let	87	29,9
od 3 let do 6 let	83	28,5
nad 6 let	53	18,2
Celkem	291 (stav k 31. 3. 2017)	100

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2011 – 2015

V současnosti se společnost skládá z 9 oddělení. V roce 2015 zaměstnávala společnost Mann + Hummel Service s.r.o. průměrně 266 zaměstnanců. Tento počet byl tvořen pouze technickohospodářskými pracovníky. Průměrný počet zaměstnanců se oproti roku 2014 zvýšil o 39 osob, tj. z 227 pracovníků na 266 (10).

Každoroční růst počtu zaměstnanců je ve výši desítek procent.

Tabulka 8: Vývoj počtu zaměstnanců, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Pracovníci (průměrný stav)	105	129	169	227	266
Meziroční změna		+ 22,9 %	+ 31 %	+ 34,3 %	+ 17,2 %

Fluktuace zaměstnanců

Následující část se bude věnovat vývoji fluktuace zaměstnanců ve společnosti v období od roku 2011 do roku 2015. V tabulce budou uvedeny hodnoty o počtu zaměstnanců v každém roce, dále počty zaměstnanců, kteří společnost v jednotlivých letech opustili. V posledním řádku je uvedena míra fluktuace v procentech.

Ve sledovaném období narůstá počet zaměstnanců a společně s ním narůstá i míra fluktuace.

Tabulka 9: Fluktuace zaměstnanců mezi léty 2011-2015, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	105	129	169	227	266
Ztráta zaměstnanců	4	5	4	11	21
Míra fluktuace (%)	3,97	3,87	2,4	4,78	7,8

V roce 2014 a 2015 se fluktuace zaměstnanců v České republice pohybovala v hodnotě 14 %. Mezi oblasti s nejstabilnějšími zaměstnanci patří finance a účetnictví. V roce 2015 byla míra fluktuace v oblasti ekonomiky, financí a účetnictví na úrovni 5 % (23,24).

Společnost Mann + Hummel Service s.r.o. je pod celostátním průměrem s procentuální mírou fluktuace. Nízká fluktuace vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání spokojeni a nechtějí hledat pracovní uplatnění jinde. Z pohledu fluktuace v oboru je na tom společnost průměrně. Pro společnost je nízká míra fluktuace ekonomicky výhodná, je zajištěn plynulý chod společnosti a šetří se finanční náklady spojené s náborem a zapracováváním dalších zaměstnanců.

Nemocnost zaměstnanců

Následující tabulka popisuje stavy nemocnosti v organizaci v měsících roku 2015 a 2016 v %. K dispozici je částečný průměr roku 2015 a celkový průměr nemocnosti za rok 2016. Tabulka byla sestavena podle dostupných materiálů v rámci organizační komunikace.

Tabulka 10: Měsíční nemocnost v %, (Zdroj: zpracováno dle 19).

Měsíc	2015	2016
Leden		1,25
Únor		1,03
Březen		1,55
Duben		1,05
Květen		0,96
Červen		0,35
Červenec		0,99
Srpen	0,73	0,62
Září	0,82	1,64
Říjen	0,37	2,12
Listopad	1,23	1,13
Prosinec	0,43	0,63
Průměr	0,72	1,11

V roce 2015 bylo v Kraji Vysočina průměrné procento dočasně pracovně neschopných zaměstnanců na úrovni 4,54 % z počtu zaměstnaných osob. Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti v České republice bylo v roce 2015 na úrovni 4,1 % (22, 25).

V první pololetí roku 2016 byla pracovní neschopnost v České republice podle Českého statistického úřadu na úrovni 4,5 % (26).

Společnost Mann + Hummel Service s.r.o. je z pohledu nemocnosti zaměstnanců daleko pod průměrnou nemocností v Kraji Vysočina i v celé České republice. Pro společnost je to vynikající výsledek.

Produktivita práce a průměrné mzdy

V následující části byly vypočítány hodnoty produktivity práce pomocí několika vybraných ukazatelů. Následně byly zjištěny i průměrné měsíční a roční mzdy. Výpočty byly provedeny na základě Výkazů zisků a ztrát mezi lety 2011 a 2015.

Tabulka 11: Produktivita práce a průměrné mzdy v letech 2011-2015, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

v Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Produktivita práce z přidané hodnoty (tis. Kč)	732,4	736,8	799,7	856,9	891,2
Produktivita práce z tržeb za vlastní výrobky a služby (tis. Kč)	1142,9	1169,4	1298,2	1298,6	1296,1
Mzdová produktivita práce (tis. Kč)	2 297	2 318	2 479	2 308	2 216
Mzdová rentabilita (Kč)	314	172	168	174	85
Průměrná mzda za rok (Kč)	407628	391824	419100	443328	461436
Průměrná hrubá měsíční mzda v M+H Service s.r.o. (Kč)	33 969	32 652	34 925	36 944	38 453

Produktivita práce z přidané hodnoty znázorňuje, jakou část přidané hodnoty vyrobil jeden zaměstnanec mezi léty 2011 a 2015. Tabulka ukazuje, že produktivita každého zaměstnance v postupujícím čase roste. Mezi roky 2011 a 2012 došlo k nárůstu jen o 0,6 %. V dalších letech by růst výraznější. Mezi následujícím obdobím 2012 a 2013 narostla produktivita o 8,5 %. V roce 2014 vzrostla produktivita o 7,1 % a v posledním sledovaném roce o 4 %.

Produktivita práce z tržeb na vlastní výrobky a služby dává do poměru tržby za vlastní výrobky a služby a počet zaměstnanců. Tento ukazatel znázorňuje podíl tržeb, který připadá na jednoho zaměstnance. Hodnoty jsou ve sledovaném období mírně stoupající a to je pro celou společnost pozitivní.

Ukazatel mzdové produktivity znázorňuje, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Ukazatel si ve sledovaném období udržuje stabilní hodnoty.

Ukazatel mzdové rentability ukazuje, jaký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Tabulka znázorňuje, že tento ukazatel se postupně během let snižuje, což je negativní vývoj hodnoty.

Průměrné mzdy mají ve sledovaném období rostoucí tendenci. I přes to došlo v roce 2012 k mírnému poklesu o 4 %. V dalších letech průměrná mzda ve společnosti rostla. Nejvyšší průměrný výdělek na zaměstnance byl na konci sledovaného období, tj. v roce 2015.

3.5.6 Sdílené hodnoty

Sdílení společných hodnot a vizí je důležitým nástrojem pro vytvoření silné motivace pracovníků. Klíčové je, aby s vizí byli seznámeni všichni manažeři a zaměstnanci organizace (21)

Společnosti, které patří do Mann + Hummel Group zastávají jednotný vizuální styl svých poboček, dokumentů a log. Kombinace zelené a bílé barvy je pro celý koncern jednotná, tyto barvy jsou jak na výrobcích či administrativních a výrobních halách.

3.5.7 Schopnosti

Společnost Mann Hummel + Service s.r.o. hledá odborně vzdělané zaměstnance. Vedle profesní specializace zajímá společnost také jazyková vybavenost pracovníků. Při náboru nových zaměstnanců je požadována angličtina na komunikativní úrovni, velikou výhodou je znalost dalšího jazyka. V tomto směru je organizace ochotna přijímat i nezkušené absolventy bez praxe, kteří jsou schopni komunikace ve více světových jazycích (10,19).

Dovednosti zaměstnanců jsou prohlubovány formou školení, kurzů nebo zahraničních pobytů v partnerské pobočce.

Mann + Hummel Service s.r.o. investoval v roce 2016 do vzdělání zaměstnanců 6 117 000 Kč, z toho 4 486 000 Kč za odborné vzdělání a 1 631 000 Kč za jazykové vzdělání. Na jednoho zaměstnance je to 22 296 Kč (19).

Výsledky pro SWOT analýzu:

- **specializace oddělení v organizaci,**
- **využívání systému SAP, který je jedním z nejlepších řešení softwaru na trhu,**
- **vysoký podíl kvalitně vzdělaných zaměstnanců,**

- mladý kolektiv zaměstnanců,
- kratší délky pracovního poměru zaměstnanců,
- investice do odborného a jazykového vzdělávání zaměstnanců.
- nízká fluktuace,
- nízká nemocnost,
- rostoucí produktivita práce,
- rostoucí mzdy zaměstnanců.

3.6 Analýza současného systému hodnocení a odměňování

3.6.1 Mzdový předpis

Následující kapitola bude věnována současnému mzdovému předpisu společnosti Mann + Hummel Service s.r.o., který nabyl platnosti dne 1. 1. 2015. Mzdový předpis upravuje mzdová a související práva zaměstnanců společnosti, které se týkají odměňování zaměstnanců za vykonanou práci.

S předpisem musí být seznámen každý zaměstnanec při vstupním školení. Každý zaměstnanec musí být rovněž seznámen s jeho změnou. Mzdový předpis je k dispozici k nahlédnutí v oddělení Lidských zdrojů (21).

Struktura mzdy

Měsíční mzda se skládá z tarifní mzdy a dalších složek mzdy popsanych v následujícím přehledu.

Tarifní mzda

Tarifní mzda je druh základní mzdy stanovený za měsíční období. Tarifní mzda je vyjádřena měsíčním tarifem a představuje minimální hranici mzdy pro určitou profesi zařazenou u zaměstnavatele do konkrétní třídy (21).

Zařazení profesí do příslušné třídy ovlivňuje popis práce, nároky na kvalifikaci a pracovní místo, zařazení pracovního místa v organizační struktuře zaměstnavatele a jeho významu pro zaměstnavatele (21).

Tarifní mzda se úměrně krátí při neodpracování stanovené pracovní doby v měsíci (21).

Ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. je ustáleno 5 tarifních tříd s minimální tarifní mzdou a 1 třída mimo tarif, které jsou revidovány vedením společnosti (21):

Tabulka 12: Platové třídy, (Zdroj: zpracováno dle 21).

Třída	Kč
8	14500
9	16000
10	17500
11	19500
12	22000
L/S	-

Srovnání se zaručenou mzdou pro Administrativní, ekonomické, provozní a správní činnosti

Od roku 2017 vláda stanovuje skupiny prací, pro které nařizuje nové nejnižší úrovně zaručené mzdy. Tabulka platí v celém národohospodářství, takže také v soukromém sektoru. Peněžní částky jsou uvedeny v hrubém. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. stanovuje kromě minimální mzdy také nejnižší úrovně zaručené mzdy pro zaměstnance, kteří vykonávají důležitější činnosti. Vládní nařízení podrobně popisuje řadu oborů, kterým věnuje speciální články (27).

Tabulka 13: Garantovaná odměna pro skupiny prací, (Zdroj: 27).

Skupina prací	Kč/měsíc
1.	11 000
2.	12 200
3.	13 400
4.	14 800
5.	16 400
6.	18 100
7.	19 900
8.	22 000

Současné interní tarifní třídy jsou podle výše minimálních zaručených mezd pro obor administrativní, ekonomické, provozní a správní činnosti dostačující.

Kvartální motivační odměny

Jedná se o kvartální motivační odměny, které jsou nenárokovou složkou mzdy. O přiznání kvartálních prémie rozhoduje zaměstnavatel a k základním kritériím patří rozhodnutí příslušného vedoucího pracovníka o bezchybnosti odvedené práce zaměstnanců, o jejich výkonnosti, plnění pracovních úkolů, přístupu k práci a spolupracovníkům a rozhodnutí statutárního orgánu zaměstnavatele o splnění cílů zaměstnavatele (o výkonnosti jednotlivých středisek, popř. celé společnosti) ve čtvrtletí, za které bude motivační odměna poskytnuta (21).

Pro výši kvartální motivační odměny musí být dodrženy současně dvě kritéria:

- Výše čtvrtletní odměny činí maximálně 25 % z objemu hrubých mezd na středisku či oddělení.
- Výše čtvrtletní odměny jednotlivce se může pohybovat v rozmezí od 0 % do 35 % hrubé mzdy jednotlivce v závislosti na plnění výše uvedených kritérií střediska i jednotlivce (21).

Hrubá mzda pro účely stanovení kvartální motivační odměny zaměstnance je určena podle výše hrubé mzdy platné k poslednímu dni hodnoceného čtvrtletí. Výše kvartální odměny se vyplácí úměrně délce pracovního poměru v hodnoceném kvartále (21).

Odměny z fondu vedoucího

Základem pro výpočet celkového rozpočtu na fond vedoucího je součet hrubých mezd všech zaměstnanců na jednotlivých útvarech společnosti, dle organizační struktury platné k 1. 1. daného kalendářního roku, z nichž fond vedoucího tvoří 1 % (21).

Odměna z fondu vedoucího je nenárokovou složkou mzdy. Přímý nadřízený má možnost rychle a flexibilně odměňovat zaměstnance za:

- Mimořádné pracovní nasazení.
- Kvalitu práce a plnění obtížných pracovních úkolů.
- Výkon práce za nepřítomného spolupracovníka atd. (21).

Přímý nadřízený je odpovědný za dodržování výše uvedených zásad přidělování odměň z fondu vedoucího. Výplatu odměny oznámí vedoucí oddělení vždy písemně na oddělení HR Service (21).

Výši rozpočtu a jeho čerpání kontroluje mzdová účtárna, rozpočet nesmí být překročen (21).

Příplatek na zdravotní péči

Od ledna 2013 je všem zaměstnancům společnosti vyplácen příplatek na zdravotní péči za těchto podmínek:

- a) Příplatek je vyplácen měsíčně v pevné výši 1000 Kč. Při zkráceném pracovním poměru náleží poměrná část příplatku.
- b) Nárok na příplatek vzniká, pokud zaměstnanec odpracoval 100 % časového fondu v příslušném měsíci.
- c) Tento příplatek se nepočítá do žádných základů a výpočtů pro výplatu 13. mzdy. Plná výše příplatku náleží při čerpání dovolené, překážkách na straně zaměstnavatele, při školeních, pracovním úrazu a karanténě, naopak je plně odejmut při neplaceném volnu, překážkách v práci na straně zaměstnance, dočasné pracovní neschopnosti v pracovních dnech, nepracovním úrazu, neomluvené absenci a při převedení do mimoevidenčního stavu (21).

Ostatní složky mzdy, příplatky

Mzda a příplatek za práci přesčas

Mzdové příplatky za práci přesčas se řídí platným zněním Zákoníku práce, není-li se zaměstnancem individuálně dohodnuto jinak (21).

Mzda a příplatek za práci o svátcích

Za práci vykonanou ve dnech zákonných svátků náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno. Pokud zaměstnanec na základě dohody se zaměstnavatelem nečerpal náhradní volno za práci ve svátek, bude mu vyplácen příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku (21).

Svátkem pro mzdové účely se rozumí státní svátky a ostatní dny považované za svátky podle zákona č. 93/51 Sb. O státním svátku, o dnech pracovního klidu a o památných a významných dnech (21).

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Za práci o víkendových dnech, tj. v sobotu a neděli, náleží příslušnému zaměstnanci vedle mzdy i příplatek ve výši nejméně 10 % z průměrného výdělku (21).

Příplatek za časový posun

Příplatek za časový posun náleží zaměstnancům, kteří pracují v modelu pracovní doby „THP Service odpolední pružná“ (12.00 hod. až 22.00 hod.) a to ve výši 6 Kč za každou odpracovanou hodinu v době od 14.00 hod. do 22.00 hod. (21).

Příplatek za práci v noci

Výše příplatku za práci v noci se řídí platným zněním Zákoníku práce (§ 116) (21).

Příplatek za práci ve skupině první pomoci

Zaměstnancům, kteří jsou proškoleni v první pomoci, náleží odměna ve výši 1 Kč za každou odpracovanou hodinu v příslušném roce (21).

Celoroční odměna je vždy vyplácena v prosinci příslušného roku dle celkového ročního počtu odpracovaných hodiny x 1 Kč (17).

Odměna bude započtena do průměru na dovolenou a nemoc a jinak se tato odměna nebude počítat do žádných základů a výpočtů pro výplatu účasti na zisku (21).

Vedoucí útvaru BOZP a EMS předá nejpozději do 31. 12. příslušného roku na mzdovou účetní seznamy zaměstnanců s uvedením počtu měsíců, po která byli členy skupiny (21).

V případě, že zaměstnanec odejde či nastoupí v průběhu roku, je příplatek vyplácen dle skutečně odpracovaných hodin (21).

Mimořádné odměny mimo fond vedoucího

Mimořádné odměny mohou být vyplaceny ve zvláštních případech po schválení jednatelem společnosti na základě písemně vyhotoveného návrhu. Výše částek pro mimořádné odměny nejsou stanoveny (21).

Jednorázové platby

13. Mzda

Zaměstnavatel vyplácí zaměstnancům 12x ročně mzdu. Při vyúčtování mzdy za měsíc červen daného roku navíc k řádné mzdě 50 % z 13. mzdy. Při vyúčtování mzdy za měsíc listopad daného roku vyplatí navíc k řádné mzdě zbývajících 50 % z 13. mzdy (21).

Zvláštní odměna v podobě 13. mzdy se uděluje za dobře vykonanou práci a přínos pro společnost a je závislá na skutečně odpracované době. Podmínky pro vyplácení 13. mzdy za příslušné šesti měsíční období je odpracování zaměstnavatelem stanoveného fondu pracovní doby. Každé případné čerpání neplaceného volna bude též předmětem krácení a hodiny se budou sčítat a zaokrouhlovat na celé dny nahoru (21).

Základem pro výpočet první a druhé části 13. mzdy je stanovená nebo dohodnutá mzda platná vždy k 1. 1. daného roku (21).

Dojde-li v průběhu rozhodných období ke změně měsíční mzdy, pro výpočet 13. mzdy platí stav platný k 1. 1. daného roku nebo ke dni, kdy novému zaměstnanci vznikl pracovní poměr. V případě změn pracovního úvazku během rozhodného období (kratší pracovní doba) se pro výpočet 13. mzdy užívá poměrným dílem z mezd celého období (21).

V případě, že zaměstnanci vznikne hlavní pracovní poměr v průběhu rozhodného období, má nárok na 13. mzdu za poměrnou část měsíců v rozhodném období (21).

Poměrná část 13. mzdy z rozhodného období náleží zaměstnanci rovněž při ukončení pracovního poměru na dobu určitou, při odchodu na mateřskou dovolenou nebo návratu z mateřské dovolené, při odchodu do starobního, plně invalidního nebo částečně invalidního důchodu a při odchodu do společnosti Mann + Hummel CZ nebo i zpět z Mann + Hummel CZ do Mann + Hummel Service s.r.o (21).

Pro výpočet 13. mzdy platí kritérium, že podíl odpracované doby se k plánovanému fondu pracovní doby v rozhodném období krátí, nebo zachovává nárok na vyplacení 13. mzdy:

- a) První část: rozhodné období pro hodnocení odpracované doby = prosinec minulého roku až květen současného roku.

- b) Druhá část: rozhodné období pro hodnocení odpracované doby = červen současného roku až listopad současného roku (21).

Pro tyto účely se pod pojmem počet odpracovaných dnů v rozhodném období rozumí kalendářní plánovaný fond pracovní doby každého zaměstnance, tj. (pondělí až pátek 8,0 hodin denně od 1. 12. minulého roku – 31. 5. současného roku a 1. 6. současného roku až 30. 11. současného roku) (21).

Tabulka 14: Základ pro výpočet 13. mzdy, (Zdroj: zpracováno dle 21).

Počet odpracovaných dnů 1.12. min.r.-31.5. souč. r.	% výše 13. mzdy	Počet odpracovaných dnů 1.6. souč.r.- 30.11. souč. r.	% výše 13. mzdy
125 – 130	50 %	125 – 130	50 %
120 - 124	40 %	120 - 124	40 %
115 - 119	30 %	115 - 119	30 %
110 - 114	20 %	110 - 114	20 %
109 a méně	0 %	109 a méně	0 %

Odměnu v podobě 13. mzdy nelze dále poskytnout zaměstnancům:

- kteří v průběhu roku neomluveně zameškali jednu nebo více pracovních směn,
- kterým dal zaměstnavatel právoplatnou výpověď dle § 52 písm. f) a g) zákoníku práce v nebo s ním okamžitě zrušil pracovní poměr dle § 55 zákoníku práce v platném znění,
- v dalším pracovním poměru, v němž vykonávají pro zaměstnavatele další – jiný druh práce,
- jejichž pracovní poměr skončil ve zkušební době,
- kteří z organizace odešli v průběhu uvedených období,
- kteří byli pravomocně odsouzeni k nepodmíněnému trestu nebo nastoupili k výkonu trestu nebo vazby,
- kteří prokazatelně porušili léčebný režim při nemoci (21).

Roční cílové odměny pro zaměstnance

Jako roční cílová odměna může být vyplaceno zaměstnanci až 100 % měsíční mzdy (21).

Roční cíle (vymezení cílů, předpokladů a podmínek pro vznik nároku) a výpočet výše cílové odměny na dané pozici obdrží každý zaměstnanec od svého přímého nadřízeného (21).

Splnění ročních cílů vždy vyhodnotí přímý nadřízený za uplynulý kalendářní rok. Cíle, které nejsou jednorázové povahy, ale mají průběžný charakter, se vyhodnocují nejen podle rozsahu jejich plnění, ale také zároveň závisí i na skutečně odpracované době (21).

Podle míry splnění ročních cílů bude vyplacena roční cílová odměna, jejímž základem je měsíční mzda podle třídy a profese, kterou zaměstnanec vykonává. Roční odměny jsou vyplaceny v únoru až březnu následujícího roku po dokončení hodnotících pohovorů (21).

Odměny při pracovních výročích, odchodech do důchodu a pro osoby zdravotně znevýhodněné

Odměny při pracovních výročích a věrnostní příplatek za odpracovaná léta je poskytován dle níže uvedené tabulky.

Tabulka 15: Odměny při pracovních výročích a věrnostní příplatky, (Zdroj: 21).

Odpracovaná doba ve společnosti	Jednorázová odměna	Měsíční částka
10 – 14 let	x	500 Kč
15 – 19 let	x	700 Kč
20 – 24 let	x	900 Kč
25 – 29 let	x	1100 Kč
30 – 34 let	x	1300 Kč
35 – 39 let	x	1500 Kč
40 a více let	x	1700 Kč
10 let	10 000 Kč	x
25 let	15 000 Kč	x
40 let	20 000 Kč	x

Odměna při pracovních výročí je jednorázovou odměnou. Věrnostní příplatek představuje měsíční částku (21).

Nepeněžní odměny při odchodu do důchodu budou dle níže uvedené tabulky vypláceny zaměstnancům počínaje lednem 2015 při prvním odchodu zaměstnance do předčasného nebo řádného stabilního důchodu, jakož i při odchodu zaměstnance z organizace do částečného nebo plně invalidního důchodu (21).

Odměny se vyplácejí ve formě dárkových šeků/poukázek. Za výplatu a její správnost odpovídá mzdová účetna (21).

Tabulka 16: Odměny při odchodu do důchodu, (Zdroj:21).

Odpracovaná doba ve společnosti	Jednorázová odměna
0 – 5 let	1500 Kč
6 – 10 let	3000 Kč
11 – 15 let	4000 Kč
16 – 20 let	5000 Kč
21 a více let	6000 Kč

Zaměstnancům společnosti, kteří mají status osoby zdravotně znevýhodněné (ZPS a TZP), jsou počínaje lednem 2015 poskytovány dárkové šeky/poukázky. Osoby, které mají status osoby ZPS, mají nárok na dárkový šek v hodnotě 500 Kč za kalendářní rok, osoby se statusem osob TZP mají nárok na dárkový šek v hodnotě 1000 Kč za kalendářní rok (21).

Odměna za pracovní pohotovost

Pracovní pohotovost je předpoklad k výkonu neodkladné práce mimo rámec pracovní doby zaměstnance. Odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště náleží na výši 10 % průměrného hodinového výdělku (21).

Odstupné

Dojde-li ke skončení pracovního poměru zaměstnance z důvodu uvedených v § 52, písmena a, b, c Zákoníku práce, náleží zaměstnanci kromě odstupného dle zákona 262/2006 Sb. § 67, odstavce 1 zákoníku práce ještě další odstupné:

- další 2 průměrné měsíční výdělky, trval-li pracovní poměr alespoň 1 rok a méně než 3 roky, nebo
- další 3 průměrné měsíční výdělky, trval-li pracovní poměr alespoň 3 roky a méně než 6 let, nebo
- další 4 průměrné měsíční výdělky, trval-li pracovní poměr alespoň 6 let (21).

Náhrada mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnavatele

Zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku, nemůže-li konat práci:

- a) pro prostoj, tj. přechodnou závadu způsobenou poruchou na strojní zařízení, kterou nezavinil, v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady nebo jinými provozními příčinami, a nebyl-li převeden na jinou práci,
- b) v důsledku přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy a nebyl-li převeden na jinou práci (21).

3.6.2 Motivační plán pro klíčové zaměstnance

Klíčový zaměstnanci jsou ti, jejichž odchodem vznikne společnosti citelná ztráta (ztráta zákazníka, know-how, ohrožení stability týmu atd.)

Klíčový zaměstnanci jsou:

- a) vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení,
- b) zaměstnanci s vysoce odborným know-how,
- c) zaměstnanci, kteří splňují následující kritéria:
 - příslušnost ke společnosti minimálně 1 rok a pracovní smlouva na dobu neurčitou,
 - nulový absentismus/nízká nemocnost (do 10 pracovních dnů, mimo operace a nezbytné lékařské zákroky),
 - stoupající trend hodnocení výkonu zaměstnance při ročním pohovoru,

- potenciál pro další rozvoj,
- znalost alespoň jednoho světového jazyka na úrovni B2,
- respektování firemních hodnot a Kodexu Mann + Hummel (21).

Klíčoví zaměstnanci mohou písemně požádat o následující produkty, jejichž přiznání podléhá schválení jednatele:

- Příspěvek na úhradu nákladů na studium nebo poskytnutí studijního volna v zákonném rozsahu (max. 15 000 Kč za semestr nebo max. 10 pracovních dnů v roce). V tomto případě bude se zaměstnancem sepsána dohoda o odborném rozvoji zaměstnance.
- Školení nad rámec běžných požadavků na danou pozici.
- Bezúročné půjčky na bytové účely do výše 100 000 Kč, splatné v 60 měsíčních splátkách, po dobu splácení půjčky je zaměstnanec povinen setrvat v pracovním poměru u zaměstnavatele (21).

Podmínky pro poskytnutí půjčky

Zaměstnanec může požádat o poskytnutí návratné půjčky na bytové účely za splnění níže uvedených podmínek:

- a) Pracovní poměr zaměstnance trvá v okamžiku podání žádosti alespoň 1 rok a zaměstnanec má pracovní smlouvu na dobu neurčitou.
- b) Zaměstnanec neobdržel od Mann + Hummel Service s.r.o. během dvanácti měsíců předcházejících podání žádosti upozornění na porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonané práci.
- c) Na majetek zaměstnance nebyla nařízena exekuce (výkon rozhodnutí); ze mzdy zaměstnance nejsou prováděny srážky ze mzdy podle dohody o srážkách ze mzdy uzavřené podle ustanovení § 551 občanského zákoníku.
- d) Zaměstnanec neměl neomluvenou absenci.
- e) Pracovní neschopnost zaměstnance během posledních 12 měsíců od podání žádost nepřesáhla v úhrnu 10 pracovních dnů (vyjma operací a nezbytných lékařských zákroků) (21).

Zaměstnanec žádá o poskytnutí půjčky pro bytové účely písemnou formou, svoji žádost nechá schválit přímému nadřízenému a poté ji doručí na mzdovou účtárnu. Spolu s žádostí

je zaměstnanec povinen předložit doklady, které prokazují splnění podmínek pro poskytnutí půjčky (21).

3.6.3 Benefits

13., 14., a 15. mzda

Zvláštní odměna v podobě 13. mzdy se uděluje za dobře vykonanou práci a přínos pro společnost a je závislá na skutečně odpracované době. Roční odměna je vyplácena v podobě 14. platu. Kvartální motivační odměny jsou vypláceny v podobě 15. mzdy (21).

Šest týdnů dovolené ročně

Podle zákoníku práce výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce. Ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. mají zaměstnanci 2 týdny dovolené navíc v kalendářním roce.

Závodní stravování

Zaměstnavatel zajišťuje všem zaměstnancům a bývalým zaměstnancům (poživatelům starobního a invalidního důchodu) stravování a občerstvení prostřednictvím společnosti provozující tuto službu u zaměstnavatele. Na každé takové jídlo přispívá zaměstnavatel dle zákonných předpisů 55 % z ceny jídla, zbývající část ceny jídla, tj. 45 % z ceny, hradí zaměstnanec (21).

Příspěvek na penzijní pojištění

Příspěvek na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření je vyplácen po uplynutí 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Výše příspěvku činí pro všechny zaměstnance 2,32 % z jejich výměru na sociální pojištění v příslušném měsíci (21).

Příspěvek na jazykové vzdělávání

Společnost umožňuje podporu jazykového vzdělávání. Toto není zákonná povinnost, ale součást motivačního programu rozvoje znalostí zaměstnanců. Společnost finančně podporuje výuku všech cizích jazyků, přičemž výuka anglického jazyka je jednoznačně preferována před výukou ostatních jazyků (28).

Kulturní a společenské akce

Příležitostné kulturní akce napomáhají k vytváření neformálních vztahů mezi zaměstnanci, a tím i ke zlepšení společenských vztahů na pracovišti.

V roce 2017 bude společnost Mann + Hummel Service s.r.o. slavit výročí 10 let od založení. Během roku budou proto pořádány různorodé sportovní a společenské akce. V červnu se bude konat letní oslava „Summer Party“, dále v srpnu proběhne další společenská akce „Mann + Hummel Day 2017“ spojená s oslavami založení společnosti. V prosinci proběhne vánoční večírek. V průběhu roku jsou k dispozici volné a zlevněné vstupky na regionální hudební festivaly, např. na Záměstí Třebíč nebo Polanka fest. Zaměstnanci se mohou zapojit i ve sportovních aktivitách. Několikrát do roka probíhá bowlingový turnaj, je možno využít volné skipasy na sjezdovce Jalovec nebo zúčastnit se běžeckých závodů (19).

Partnerská školka v Třebíči

Společnost Mann + Hummel Service s.r.o. podporuje Mateřskou školku Na Hradě v Třebíči. Tato školka byla otevřena jako 1. firemní česko-anglická mateřská škola na Vysočině v roce 2013. Školka nabízí přirozené bilingvní prostředí (29).

Slevy na pohonné hmoty a náhradní díly

Zaměstnaneckou slevu na pohonné hmoty lze uplatit na čerpací stanici Meteor po předložení věrnostní karty, která je pro zaměstnance k dispozici. Zakoupení produktů je možné v závodní prodejně v Nové Vsi po předložení zaměstnanecké karty (19).

Slevy u partnerských obchodníků

Zaměstnanci mohou využít slevy např. v knihkupectví Jakuba Demla Třebíči a v prodejně motoshopu Rimoto s.r.o (21).

Slevy na sportovní a relaxační aktivity

K dispozici jsou slevy u sportovních center, např. Fitness centrum Octagon a NB studio v Třebíči. Zaměstnanci mají také např. slevu 50 % na Bowling u Kmotra v Třebíči. K dispozici jsou i slevy na masáže a kosmetiku (21).

Lékařská péče

V závodní hale je podle aktuálních ordinačních hodin k dispozici celozávodní lékař, který poskytuje bezplatnou péči. Zaměstnanci také mohou využít služeb závodního psychologa (21).

Zaměstnanecký program u Komerční banky

Zaměstnanci mají možnost využití zvýhodněných produktů u Komerční banky (21).

Autobusové linky pro zaměstnance

Informace o linkových spojích mohou zaměstnanci najít na internetových stránkách městské hromadné autobusové dopravy Třebíč (21).

3.6.4 Analýza hodnocení pracovního výkonu ve společnosti

V následující kapitole budou popsány části vnitřní směrnice o řízení lidských zdrojů.

Stanovení ročních cílů a roční hodnocení zaměstnanců

Individuální cíle zaměstnanců vycházejí z cílů společnosti a jsou stanoveny vedoucími oddělení nebo nadřízenými zaměstnanců pro období kalendářního roku. Vyplněný formulář „Dohoda o individuálních cílech a vyhodnocení splnění“, jehož vzor je součástí interního formuláře OKI-HR-F-0005 „Roční rozhovor se zaměstnancem“, podepsaný přímým nadřízeným a zaměstnancem, je povinen vedoucí příslušného oddělení/přímý nadřízený doručit nejpozději 31. 3. příslušného kalendářního roku na oddělení HR Services. Cíle jsou měřitelné a jsou k nim definovány odpovědnosti a termíny. Plnění těchto cílů je prověřováno po skončení kalendářního roku a k vyhodnocení je pořízen záznam na stejném formuláři OKI-HR-F-0005, který je povinen vedoucí příslušného oddělení/přímý nadřízený podepsaný elektronicky doručit na oddělení HR Services nejpozději do 20. 2. následujícího roku. Roční cíle vybraných členů vedení společnosti jsou stanoveny a vyhodnoceny na formuláři International Bonus Plan dostupném na interním uložišti společnosti (21).

Roční hodnocení tvoří dva pohovory zaměstnance s nadřízeným, na kterých se probírá:

- Účelem prvního rozhovoru je poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci k jeho výkonnosti, plnění úkolů a zjištění potřeb rozvoje a kvalifikace zaměstnance, na jehož základě je definován plán školení.

- Druhý rozhovor slouží ke stanovení cílů na další rok, obsahuje rozvojový pohovor, stanovení tréninkového plánu a navrhnutí cílů od manažera. Pro tyto účely slouží vytvořená šablona v excelu, do které manažer a zaměstnanec na základě dohody doplní cíle pro zaměstnance, hodnotu jednotlivých cílů, termíny dokončení a následné vyhodnocení (19).

Kvartální hodnocení zaměstnanců

Kvartální hodnocení zaměstnanců probíhá čtyřikrát za kalendářní rok, vždy po konci kvartálu. Na základě rozhovoru zaměstnance s přímým nadřízeným dojde k vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance za předchozí tři měsíce, které je zaznamenáno na formulář „Vyhodnocení kvartálních motivačních odměn“, jehož vzor je na formuláři OKI-HR-F-0006. Na základě tohoto hodnocení jsou vypláceny zaměstnancům kvartální odměny. Jako podpůrný materiál pro veškeré hodnotící pohovory mohou sloužit otázky, které jsou uvedeny v dokumentu „Otázky v rámci hodnotících pohovorů“ na formuláři OKI-HR-F-0019 (19).

Zaměstnanec shrne kvartál, co se daří, co se nedaří. Řeší se chyby, shrnutí, nápravné opatření. Každý kvartál může dostat zaměstnanec až 25 % 13. mzdy., výjimečně 35 %, nebo naopak i 0%. Hodnocení probíhá formou konverzace (19).

Hodnocení performance evaluation

Toto hodnocení se koná jednou do roka v podzimním období, slouží jako podklad pro roční navyšování mezd. Nejprve má manažer za úkol zhodnotit 3 hlavní pracovní činnosti zaměstnance a zároveň je 3 klíčové charakteristiky chování – innovative thinking, continuous improvement a accountability (inovační myšlení, neustálé zlepšování a odpovědnost). U každé této části může použít následující hodnocení – partially meets expectations, meets expectations, exceeds expectations, outstanding (částečně splňuje očekávání, splňuje očekávání, nadprůměrné splňuje očekávání, vynikající). Zároveň do tohoto hodnocení vstupuje nezávislé hodnocení mezd každého zaměstnance v porovnání s trhem, na základě toho jak je zaměstnanec hodnocen a zda se jeho mzda pohybuje pod nebo nad trhem mu systém navrhne odpovídající zvýšení mzdy v rámci celkově schváleného rozpočtu (19).

Po finálním zhodnocení proběhne schůzka zaměstnance s manažerem, kde zaměstnanec obdrží celkové hodnocení práce a chování (19).

Výsledky pro SWOT analýzu:

- **důkladně vypracovaný mzdový předpis se širokou škálou příplatků a odměn,**
- **motivační plán pro klíčové zaměstnance,**
- **široká škála zaměstnaneckých benefitů,**
- **zavedený pravidelný systém hodnocení pracovního výkonu.**

3.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Dotazníkové šetření ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. probíhalo od 9. 5. 2017 do 19. 5. 2017. Dotazník byl rozeslán formou emailové komunikace všem zaměstnancům společnosti. Zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, bylo celkem 74, což odpovídá přibližně 25 % z celkového počtu zaměstnanců. Menší zájem o vyplnění dotazníku svědčí o menším zájmu o změny motivačního programu. Velká většina zaměstnanců je nejspíše spokojena se současným stavem motivačního programu, proto neměli zájem o vyplnění dotazníku. I když je vzorek respondentů menší, bude sloužit dobře jako podklad pro návrhy na změny.

Dotazník obsahoval celkem 28 otázek, které se dělily na úvodní otázky zaměřené na zařazení respondenta do kategorie, určení pohlaví, vzdělání, věku a délky zaměstnání ve společnosti. Následující otázky se věnovali tématice spokojenosti zaměstnance se současnou nabídkou benefitů, výši mzdy a možností vyjádřit svůj osobní názor. Další otázky se věnovaly tématům cestování v rámci pracovních povinností, vztahů na pracovišti, náplně práce, hodnocení vzdělávání v rámci organizace, hodnocení pracovního výkonu a vnímání „podnikové kultury“.

Pro přehlednost výsledků byl dotazník rozdělen na 4 tematické části:

Demografické údaje

Podle první otázky v dotazníku mírně převažovat počet žen nad dotazovanými zaměstnanci mužského pohlaví. Věková struktura vypovídá o většinovém zastoupení mladých lidí do věku 35 let.

Společnost potřebuje ve svých službách vysoce vzdělané pracovníky. Respondenti s různým stupněm vysokoškolského vzdělání tvořili přes 70 % dotazovaných

zaměstnanců. Společnost se neustále rozrůstá a obsazuje nová pracovní místa, i proto je v kolektivu respondentů mírně přes 20 % nových zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně než rok.

Do výzkumu přidali odpovědi zaměstnanci z 8 oddělení. Nejvíce odpovědí přidali zaměstnanci oddělení lidských zdrojů. Mezi další početné respondenty patřili pracovníci oddělení Účetnictví, Automotive, Výzkumu a vývoje a IT oddělení.

Hodnocení současných benefitů a výše mzdy

Seřazení současných faktorů podle jejich důležitosti bylo provedeno pomocí škály. Pro účely porovnání významnosti byl použit aritmetický průměr. Za nejvíce podstatný faktor, který společnost zaměstnancům nabízí, považují zaměstnanci platové podmínky a jiné finanční ohodnocení. Dále jsou pro zaměstnance významné možnosti dalšího vzdělávání a osobní rozvoj. Na třetím místě se umístila nabídka benefitů. Na opačném konci důležitosti je význam pracovních cest a podniková kultura.

V sedmé otázce měli respondenti uvést svoji spokojenost se stávající nabídkou benefitů. Jako nejčastější míru spokojenosti uváděli respondenti 8 nebo 7 bodů z možných deseti. Označení 10 znamenalo největší spokojenost, naopak označení 1 znamenalo velkou nespokojenost.

Nejvíce si zaměstnanci váží 6 týdenní dovolené, následně nástrojů finančního ohodnocení, a to 13., 14. a 15. platu. Pro účely porovnání významnosti byl použit aritmetický průměr, první čtyři benefity získaly hodnotu nad 9 bodů. Označení 10 znamenalo největší spokojenost, naopak označení 1 znamenalo velkou nespokojenost.

Další otázka dávala možnost volby mezi navrhovanými benefity nebo možnost vyjádření vlastního návrhu. Největší zájem byl o benefit sick days, příspěvek na rekreaci a občerstvení na pracovišti. Mezi další slovní návrhy patřily příspěvky na teambuildingovou akci v rámci menšího týmu, firemní oblečení, reklamní předměty, samostatná kancelář nebo menší počet pracovišť v místnosti a příspěvek na dojíždění.

V 10. otázce vyjadřovali zaměstnanci svůj názor na výši jejich současné mzdy. Asi 65 % respondentů je spokojeno se svojí mzdou. Ale asi jedna třetina dotazovaných spíše nesouhlasí s výší jejich mzdy.

Otázky ohledně pracovních cest přinesly následující zjištění. Jenom 8,1 % zaměstnanců nechce pracovně cestovat. Pokud jde o preferované cílové destinace, zaměstnanci by rádi vycestovali hlavně do anglicky mluvících zemí nebo do Německa. Zájem mají hlavně proto, aby poznali své kolegy ze zahraničí, a také proto, aby si zlepšili jazykové dovednosti. Častá psaná odpověď ale byla, že zaměstnanci spíše nemají zájem o dlouhodobé vycestování, a to buď z rodinných důvodů, nebo kvůli své nedostatečné jazykové úrovni.

Vztahy na pracovišti, náplň práce, vzdělávání a hodnocení pracovního výkonu

Z hodnocení vztahů vzešly pozitivní výsledky. Své vztahy s nadřízeným označilo pouze 2,7 % respondentů za spíše špatné. Lepších výsledků dosáhlo hodnocení vztahů mezi respondentem a kolegy. U hodnocení vztahů s nadřízenými byly dosaženy trochu horší výsledky, které ovšem neznamenaají špatný výsledek. Oba okruhy pracovních vztahů získaly pozitivní hodnocení.

Podle výsledků další otázky lze zjistit, jak je to s pochvalou na pracovišti. Více než 52 % respondentů uvedlo, že jsou občas nebo málokdy pochváleni. To není moc pozitivní výsledek. Následující otázka hodnotila možnost vyjádření svého názoru na pracovišti. Byl zjištěn pozitivní výsledek, protože skoro 95 % zaměstnanců uvedlo, že určitě ano nebo spíše ano může svůj názor vyjádřit.

Velký podíl respondentů odpovědělo, že preferuje proměnlivou práci. Méně je zastoupena skupina zaměstnanců, kteří preferují spíše kreativní nebo opakující se náplň práce.

Většinové zastoupení mají respondenti, kteří mají příležitost ke vzdělávání. Zbylých 9,8 % respondentů má menší nebo spíše žádnou možnost dalšího vzdělávání. Jako překážky vzdělávání uvedli, že buď na školení nemají čas kvůli pracovními vytížení, nebo je jimi preferované školení finančně nákladné. V případě hodnocení zaměstnaneckého vzdělávání, jsou na prvních místech kladná hodnocení.

Další otázky se týkaly názoru respondentů na způsoby hodnocení pracovního výkonu. Lepší názor mají respondenti na kvartální hodnocení, celá polovina dotazovaných označila toto hodnocení za výborný nástroj. U ročního rozhovoru nadpoloviční většina respondentu doporučuje zavedení určitých vylepšení.

Cíle společnosti a „podniková“ kultura

Pokud jde o znalost cílů, jistotu zaměstnání nebo ztotožnění se společností, bylo dosaženo velice pozitivních výsledků. Negativní odpovědi v rámci těchto otázek nedosahovaly ani 5 % z celkových odpovědí. Kladné hodnocení získaly i společenské akce pořádané společností pro zaměstnance.

Poslední otázka dotazníků se respondentů dotazovala, zda stíhají svoji práci udělat v pracovní době. Nadpoloviční počet respondentů odpověděl, že někdy nestíhají a jedna pětina respondentů uvedla, že často pracují nad rámec své standardní pracovní doby. Z těchto výsledků lze usuzovat, že pracovní zátěž je v některých případech nadměrná.

3.8 Řízený rozhovor s managementem

Řízený rozhovor s vedoucí manažerkou oddělení lidských zdrojů paní Ing. Hanou Šilhánovou Stručovskou

1) Jaký je Váš věk a jak dlouho působíte ve společnosti?

Je mi 30 let a v Mann+ Hummel Service jsem 3 roky.

2) Jaký styl vedení preferujete a jaký je preferován celkově ve společnosti?

Upřednostňuji vedení koučováním a mentorováním, mít otevřený styl komunikace, dát přímou zpětnou vazbu, což očekávám i od podřízených. Pokud je přede mnou nějaké rozhodnutí, chci tým zapojit do jeho řešení a zvýšit tak jejich angažovanost. Snažím se si na svůj tým vždy udělat čas, ale ne vždy je to jednoduché.

Celkově ve společnosti dbáme hlavně zásad otevřené komunikace a respektu, což je jedna z našich klíčových hodnot. Každý manažer je ale jiný a má trochu jiný styl.

3) Jakým způsobem získáváte informace od svých nadřízených a jakým způsobem je předáváte vašim podřízeným?

Nejčastějším způsobem jsou pravidelné meetingy nebo telekonference, pokud jde o vedení z Německa. Některé méně závažné informace lze předávat i emailem.

4) Jakými způsoby kontrolujete práci podřízených?

Já jako manažer nemám už mnohdy přímý vhléd do každodenní práce svého týmu, od toho mám své teamleadery, kteří mi pravidelně dávají informace o fungování týmu. Informují mě o problémech, nebo naopak úspěších. Se svými teamleadery pracuji tak, že jsme v každodenním kontaktu, to znamená, že mám okamžitou zpětnou vazbu, pokud se něco děje.

V rámci větších projektů nebo důležitých úkolů máme Open point list (nástroj v excelu), kde sledujeme vývoj projektů, další kroky, deadliny, zodpovědnosti atd.

5) Jakým způsobem se vaši podřízení dozvědí, zda jste s jejich prací spokojena či nespokojena?

Pokud je nějaký problém, většinou máme zpětnou vazbu do zákazníka ihned. Potom řeším s teamleadery, co a proč se tak stalo a především hledáme opatření pro to, aby se daný problém již neopakoval. Podobně je to u úspěchu, sami vidíme nějaký úspěch v podobě třeba zlepšovacího návrhu nebo zvládnutí náročného úkolu, pak tento úspěch rádi vyzdvihneme před celým týmem. Bohužel méně často už je pozitivní zpětná vazba od zákazníka. Ale беру to tak, že pokud je ticho po pěšině, znamená to spokojenost. S novými zaměstnanci mám častější pravidelné meetingy, kde si dáváme vzájemnou zpětnou vazbu. Dále máme nástroje jako kvartální rozhovor, roční rozhovor atd.

6) Myslíte si, že je slovní pochvala pro zaměstnance motivující?

Myslím si, že Češi nejsou typy na nějaké velké pochvalné akce a meetingy, nicméně i tak považují pochvalu za jednu ze základních motivačních metod a úspěchy by se měli umět vyzdvihnout a oslavit.

7) Které benefity v současném systému společnosti vidíte osobně jako nejvíce motivující?

Pro mě osobně jde hlavně o seberealizaci, zajímavou práci, možnost pracovat mezinárodně a šéf, který mě vede a dává mi volnost se realizovat. Pokud by toto u mě nefungovalo, žádná částka na výplatní pásce nebo dny volna navíc by to nezvrátily.

Z těch klasických benefitů potom dva týdny dovolené navíc, flexibilní pracovní doba a samozřejmě 3 platy na víc.

8) Jaké jsou současné trendy nebo novinky v personálním přístupu k zaměstnancům?

Trendy jsou určitě work life balance, což znamená „nesedřít“ ze zaměstnanců duši, ale respektovat, že každý z nás má i osobní život. K tomu slouží pružná pracovní doba, home-office, používání telekonferencí při řešení problémů atd. Dále je to moderní ergonomické prostředí, kde se zaměstnanci cítí dobře a společnost podporuje jejich zdraví. Velkou roli hraje i tým jako takový – pocit sounáležitosti, společenské akce, team buildingy. Stále více se zaměstnanci ptají i na vzdělávací programy a možnosti rozvoje. I toto by měla mít dobrá společnost kvalitně ošetřené.

9) V roce 2015 a 2016 se Mann+Hummel Service s.r.o. stal Zaměstnavatelem regionu v kraji Vysočina. Jaké faktory k získání tohoto ocenění přispěly nejvíce?

Neznám pozadí hodnocení tohoto ocenění, ale myslím si, že široká škála benefitů, investice do zaměstnanců, školicí programy a flexibilní pracovní doba.

10) Máte problémy s obsazováním některých pracovních pozic? Jestli ano, kterých a jak se to snažíte řešit? (spolupráce se školami)

Ano, téměř všech pozic. Aktuální situace na trhu práce je pro zaměstnavatele velmi drsná a náročná. Na trhu je momentálně jedna z nejnižších nezaměstnaností, mezi společnostmi panují boje o zaměstnance, mnohdy i platové války, přicházejí nové společnosti. Snažíme se budovat jméno naší společnosti, dostat ho do podvědomí veřejnosti, snažíme se nabízet konkurenční platové ohodnocení a vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém budou chtít zaměstnanci pracovat. Hledáme nové nástroje jak se ke kandidátům dostat. Hodně podporujeme interní program doporučení (odměny 30-50.000), pracujeme se sociální sítí LinkedIn, spolupracujeme se školami a univerzitami.

Jsme v kontaktu s většinou škol v regionu – technická škola, obchodní akademie, gymnázium. Dále Polytechnická univerzita v Jihlavě, manažeři vytváří přednášky na Masarykově univerzitě, hledáme kvalitáře na univerzitě ve Zlíně. Děláme ale i dny otevřených dveří přímo u nás.

11) Zkoušeli jste někdy využívat Cafeteria systém?

Cafeteria systém máme v plánu začít používat tento rok, nicméně není úplně jednoduché a levné ho zavést. Takže uvidíme.

Výsledky pro SWOT analýzu:

- **otevřená komunikace a respekt v kolektivu,**
- **zpětná vazba při řešení problémů na pracovišti,**
- **uplatňování zásad „work-life“ balance ve společnosti.**

3.9 Porterova analýza pěti sil

3.9.1 Stávající konkurence

„Centrem sdílených podnikových služeb“ je organizační jednotka zodpovědná za vykonávání specifických úloh, které podporují hlavní činnost společnosti. Taková servisní centra má i skupina Mann + Hummel. Mimo sledované servisní centrum v Nové Vsi existuje ještě jedno servisní centrum v Indii. Servisní centra skupiny Mann + Hummel podporují hned několik typů sdílených služeb.

I když je servisní centrum v Nové Vsi součástí Mann + Hummel Group, musí vykazovat pozitivní výsledky a požadovanou produktivitu svých pracovníků. V případě, že nebudou poskytované služby dostačující, hrozí, že zákazníci budou hledat lepší služby u druhého servisního centra nebo mohou zvolit dodávku služeb formou outsourcingu.

V současné době v České republice sídlí více než 180 center sdílených podnikových služeb. Centra se v zemi soustřeďují ve třech hlavních lokalitách: v Praze, Brně a Ostravě. Tyto tři lokality pokrývají přibližně 95 % trhu (10).

Odvětví podnikových služeb v roce 2015 vytvořilo obrát 80 miliard korun na území České republiky. Společnost Mann + Hummel Service s.r.o. s tržbou 344 miliónů Kč měla asi 0,43 % podíl na trhu sdílených podnikových služeb v roce 2015 (30).

3.9.2 Nová konkurence

V posledních dvou letech se zvýšil počet zaměstnanců, který v tomto sektoru v České republice pracují. Od roku 2013 se počet zaměstnanců servisních center zvýšil z 50 tisíc na 65 tisíc zaměstnanců v roce 2015. V procentuálním vyjádření to byl vzrůst

zaměstnanců o 30 %. Tento růst byl ovlivněn jednak zřizováním nových center a také růstem center stávajících. Předpokládá se, že celý sektor bude nadále růst i v následujících letech (10).

Jelikož je společnost Mann + Hummel Service s.r.o. již pevnou součástí skupiny Mann + Hummel nehrozí jí bezprostřední konkurenční ohrožení. Servisní centrum bylo založeno za účelem úspory nákladů a zvyšování produktivity práce. Tyto cíle centrum postupně během své existence naplňuje. Pokud by v budoucnu společnost neplnila své cíle a závazky, hrozil by jí, že odběratelé jejich služeb mohou využít služeb druhého servisního centra v Indii nebo využít nabídek externích servisních center.

3.9.3 Vliv odběratelů

Servisní centrum spolupracuje s pobočkami skupiny Mann + Hummel po celém světě. S rozvojem koncernu se vyvíjí i růst poptávky po stávajících i nových službách. Důraz je také kladen na růst kvality poskytovaných služeb, a to nejen v oblasti lidské práce, ale i v oblasti kvality procesů. Odběratelé služeb rovněž mají vliv na délku vyřízení poskytovaných služeb.

V rámci Mann + Hummel Group je stanovena plošná sazba cen za poskytované služby, která je neměnná (16).

3.9.4 Vliv dodavatelů

Pro servisní centrum Mann + Hummel Service s.r.o. je nutná dodávka kancelářských potřeb a vybavení. Dodávku softwaru zajišťuje největší softwarová společnost SAP. Společnost SAP sídlí v Německu a má mnoho zkušeností ve vývoji podnikových systémů (31).

V oblasti vzdělávání zaměstnanců společnost využívá i služeb externích organizací (10).

Společnost Mann + Hummel s.r.o. využívá služeb pronájmu prostor v Technologickém parku v Brně. Umístění pobočky v Technologickém parku je výhodné z hlediska polohy a také možnosti najít odborné zaměstnance v brněnské metropoli (10).

3.9.5 Substituční produkty

Možnost substituce je taková, že by se odborná pracoviště v rámci „centra sdílených podnikových služeb“ rozdělila podle místa působnosti, jak tomu bylo před vznikem

Mann + Hummel Service s.r.o. Taková změna nehrozí, jelikož nynější řešení je efektivnější.

Výsledky pro SWOT analýzu:

- silná konkurence v oblasti „sdílených podnikových služeb“,
- stálá cena za poskytované služby,

3.10 Analýza trhu práce Kraje Vysočina

3.10.1 Obyvatelstvo Kraje Vysočina

V Kraji Vysočina k 1. 1. 2016 žilo 509 475 obyvatel a průměrný věk se pohyboval na úrovni 42,1 let. Nejbližší město Třebíč je s 75 216 obyvateli druhé největší město Kraje Vysočina (32).

V České republice meziročně počet obyvatel mírně narůstá. V Kraji Vysočina naopak obyvatel spíše ubývá. Může za to odliv kvalifikovaných pracovních sil z kraje a úbytek obyvatelstva. Na Vysočině klesá počet obyvatel dlouhodobě.

Tabulka: 17 Vývoj počtu obyvatel a míra ekonomické aktivity v ČR a Kraji Vysočina, (Zdroj: 22,33).

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel v ČR	10 505 445	10 516 125	10 512 419	10 538 275	10 553 843	
Počet obyvatel v kraji Vysočina	511 937	511 207	510 209	509 895	509 475	509 120
Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let v ČR (%)	58,3	58,6	59,3	59,3	59,4	
Míra ekono. aktivity osob ve věku 15 a více let v kraji Vysočina (%)	57,2	56,8	58,3	58,2	57,4	58,8

Další tabulka zobrazuje vývoj věkové struktury a průměrný věk v Kraji Vysočina mezi léty 2011 a 2015. Populace v Kraji Vysočina celkově stárne. Lze vidět, že obyvatel

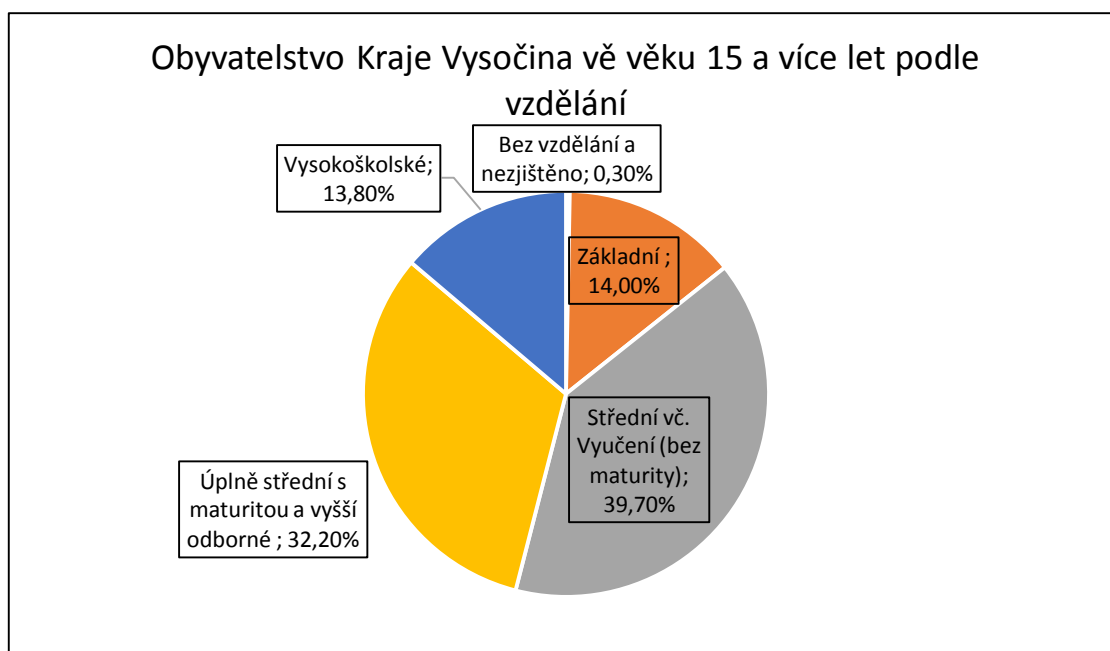
v nejmladší kategorii nepatrně přibývá. Větší váhu ale má růst počtu obyvatel ve starších věkových kategoriích. Od roku 2011 do roku 2015 se průměrný věk obyvatelstva zvýšil o 1 rok.

Tabulka 18 Věkové složení a průměrný věk obyvatel Kraje Vysočina, (Zdroj: 22).

	2011	2012	2013	2014	2015
0 – 14 let	75 331	75 454	75 488	76 104	76 722
15 – 64 let	351 776	348 042	344 450	340 867	337 491
65 a více let	84 830	87 711	90 271	92 924	95 262
Průměrný věk	41,1	41,3	41,6	41,9	42,1

Následující graf popisuje obyvatelstvo Kraje Vysočina z hlediska vzdělanosti. Koláčový graf jasně ukazuje, že nejvíce obyvatel Vysočiny má dokončené střední vzdělání bez maturity zastupující 39,7 %. Druhým nejvyšším absolvovaným vzděláním v Kraji Vysočina je úplné střední vzdělání s maturitou a vyšší odborné vzdělání tvořící 32,2 % obyvatel. Třetí skupinou jsou obyvatelé s dokončeným nebo nedokončeným základním vzděláním tvořící z celkového počtu 14 %. Čtvrtou skupinou jsou lidé s vysokoškolským vzděláním tvořící celkem 13,8 % obyvatelstva. Nejmenší skupina lidí je tvořena z obyvatelstva bez vzdělání, zastupující 0,3 % populace Kraje Vysočina (34).

Pomineme-li nejmladší věkové skupiny, které ještě neukončily vzdělávací proces, pak obecně platí, že se stoupajícím věkem stoupá podíl osob se základním vzděláním a klesá zastoupení obyvatel s úplným středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním (34).



Graf 9: Vzdělanost v Kraji Vysočina, (Zdroj: 34).

Následující tabulka zobrazuje složení obyvatelstva v tisících z pohledu vzdělanosti. První řádek znázorňuje vzdělanostní strukturu v České republice, druhý řádek obsahuje údaje o Kraji Vysočina.

Tabulka ukazuje, že v Kraji Vysočina je více obyvatel s ukončeným středním vzdělání bez maturity, než je průměr České republiky. Pod průměrem České republiky je však počet obyvatel s ukončeným středním vzděláním s maturitou a počet vysokoškoláků. Právě o středoškolsky vzdělané pracovníky s maturitou nebo s vysokoškolským vzděláním má společnost Mann + Hummel Service s.r.o. zájem.

Tabulka 19: Vzdělanostní struktura populace v ČR a Kraji Vysočina v roce 2014, (Zdroj: 34).

	Vzdělání				Bez vzdělání a nezjištěno
	Základní	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské	
Vzdělanostní struktura populace v ČR v roce 2014 (v tis.)	1 243,3	3 038,5	3 063,7	1572,4	15,1
Vzdělanostní struktura populace v ČR v roce 2014 (v %)	13,9	34	34,3	17,6	0,2
Vzdělanostní struktura populace v Kraji Vysočina v r. 2014 (v tis.)	60,7	172,3	139,7	59,8	1,1
Vzdělanostní struktura populace v Kraji Vysočina v r. 2014 (v %)	14	39,7	32,2	13,8	0,3

3.10.2 Celková zaměstnanost

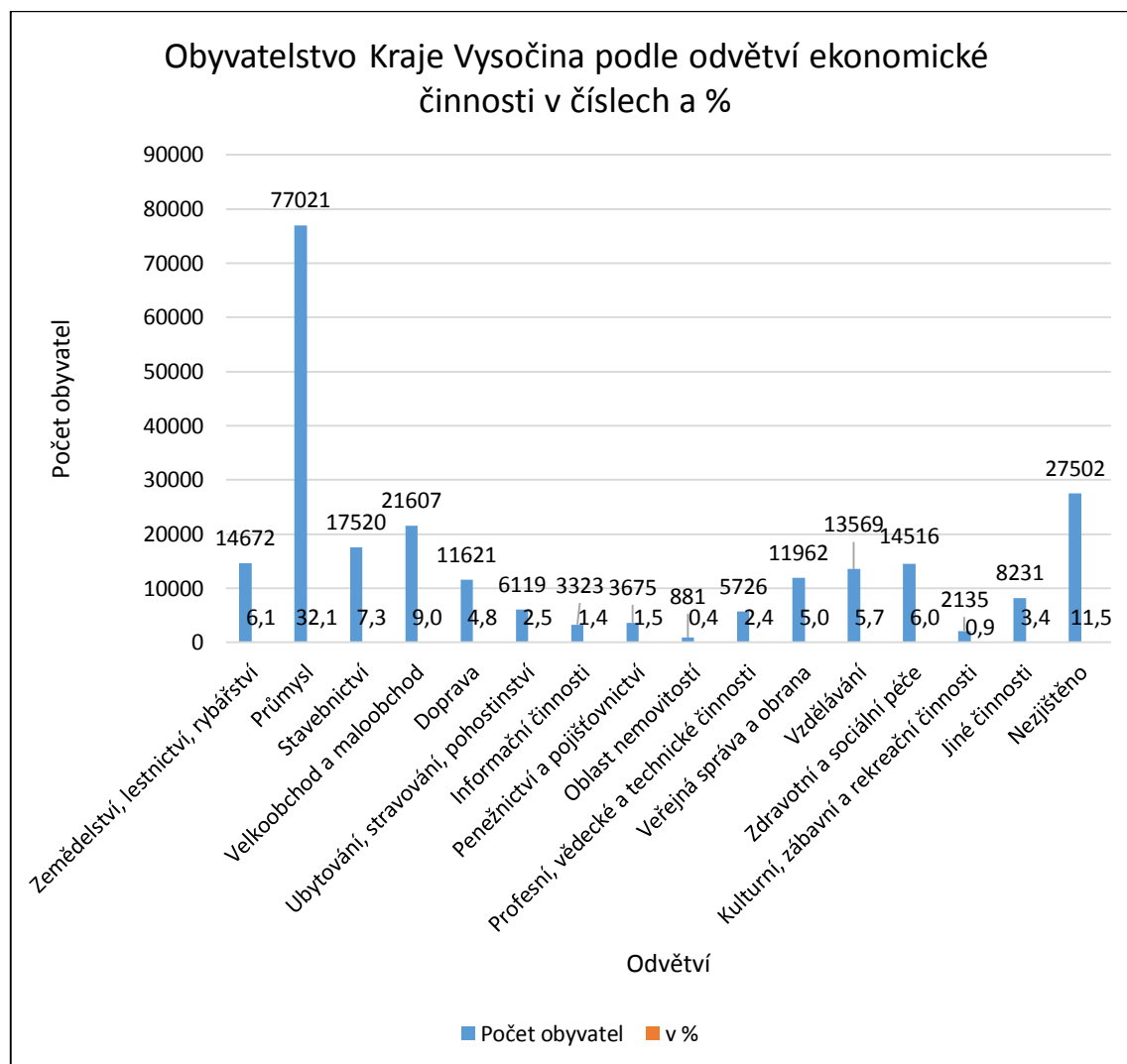
V současné době se v Kraji Vysočina na růstu celkové ekonomické aktivity významně podílí zpracovatelský průmysl, a to díky existenci tradiční strojírenské výroby, která se přetrafovala na výrobu pro automobilový průmysl, což zároveň znamená, že rozhodujícími zaměstnavateli v Kraji Vysočina jsou organizace jako je např. Bosch Diesel, s.r.o., Automotive Lighting, s.r.o., Motorpal, a.s., Futaba Czech, s.r.o., Cooper- Standard Automotive ČR, s.r.o., MANN + HUMMEL (CZ), s.r.o., Valeo Compressor Europe, s.r.o. Fraenkische CZ s.r.o., Huhtamaki ČR a.s., ITW Pronovia a.s., PBS Velká Bíteš a.s. a další (22).

V oblasti energetiky je významným zaměstnavatelem Jaderná elektrárna Dukovany patřící skupině ČEZ a.s. (22).

3.10.3 Ekonomicky aktivní obyvatelstvo Kraje Vysočina podle odvětví ekonomické činnosti

V Kraji Vysočina je nejvíce zaměstnanců v oboru průmyslu. V průmyslu pracuje 32,1 % z celkového aktivního obyvatelstva. Podle statistik je druhým největším zaměstnavatelem

na Vysočině odvětví velkoobchodu a maloobchodu, v tomto odvětví pracuje 9 % pracujícího obyvatelstva. Následuje odvětví stavebnictví s podílem 7,3 % na aktivním obyvatelstvu. Mezi další významnější odvětví patří např. zemědělství, lesnictví a rybářství, zdravotní a sociální péče nebo a vzdělávání. Nejméně aktivních obyvatel kraje působí v oboru s obchodem s nemovitostmi.



Graf 10: Obyvatelstvo Kraje Vysočina podle odvětví ekonomické činnosti v číslech a %, (Zdroj: 35).

3.10.4 Nezaměstnanost

V následující části bude popsána nezaměstnanost v kraji Vysočina mezi léty 2011 a 2016. Bude sledován rozdíl mezi počtem nezaměstnaných osob v Kraji Vysočina a v České republice a počet uchazečů o zaměstnání, kteří jsou v evidenci úřadu práce v Kraji Vysočina.

Tabulka 20: Podíl nezaměstnaných, obecná míra nezaměstnanosti a uchazeči o zaměstnání, (Zdroj: 36).

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl nezaměstnaných v Kraji Vysočina (%)	7,2	7,6	8,1	7,4	6,2	5,17
Podíl nezaměstnaných v České republice (%)	6,8	7,4	8,2	7,5	6,2	5,1
Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce v Kraji Vysočina	25 605	26 963	28 304	25 532	21 268	17 972
Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce v České republice	508 451	545 311	596 833	541 914	453 118	381 373

Další tabulka popisuje podrobněji stav nezaměstnanosti v roce 2016. Procento nezaměstnaných osob je rozděleno podle pohlaví. Volná pracovní místa jsou vydělena počtem uchazečů, výsledný ukazatel říká, kolik uchazečů o zaměstnání na úřadu práce připadá na 1 volné místo v České republice a v Kraji Vysočina.

Tabulka 21: Nezaměstnanost v ČR a v Kraji Vysočina v roce 2016, (Zdroj: 37).

ČR, kraj	Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu			Uchazeči o zaměstnání	Volná pracovní místa	Počet uchazečů na 1 místo
	celkem	ženy	muži			
Česká republika	5,19	5,28	5,09	381 373	132 496	2,9
Vysočina	5,17	5,28	5,05	17 672	5 418	3,3

Na konci roku 2016 dosáhl podíl nezaměstnaných osob v Kraji Vysočina hodnoty 5,17 %, ještě ke konci listopadu 2016 činil podíl pouze 4,54 %. Proti roku 2015 bylo zaznamenáno snížení podílu o 1,05 procentního bodu. V mezikrajském srovnání byl osmý nejnižší a proti republikovému průměru byl nižší o 0,02 bodu. Podíl nezaměstnaných vyšší než šest procent byl tentokrát zaznamenán pouze v jediném okrese Vysočiny, Třebíčském, kde dosáhl úrovně 6,77 % (37).

Tabulka 22: Nezaměstnanost v krajích k prosinci 2016, Zdroj: (37).

Kraj Vysočina	Dosažitelní uchazeči	Podíl nezaměstnaných osob	Volná místa
Pelhřimov	1 536	3,3 %	1 093
Havlíčkův Brod	2 924	4,7 %	914
Jihlava	3 414	4,6 %	1 652
Žďár nad Sázavou	4 384	5,6 %	676
Třebíč	5 032	6,8 %	1 084

V posledním měsíci roku 2016 v Kraji Vysočina přibýlo 2 114 nezaměstnaných osob v evidenci úřadu práce, jejich počet se tak ke konci roku 2016 zvýšil na 17 672 osob. Celkově se ale v roce 2016 situace na trhu práce zlepšila, počet neumístěných uchazečů se na Vysočině meziročně snížil o více než 3 500 osob a podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu poklesl o 1,05 procentního bodu (stejně jako v celé České republice). Podíl nezaměstnaných se oproti roku 2015 snížil ve všech okresech kraje. Největší úbytek byl zaznamenán v okrese Třebíč, a to o 1,55 procentního bodu (37).

3.10.5 Nabídka a poptávka po klíčových pozicích v okrese Třebíč v březnu roku 2017

Následující tabulka je zpracována podle veřejných údajů Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí. Jsou sledovány kategorie zaměstnání, které odpovídají druhu zaměstnanců, které společnost Mann + Hummel Service s.r.o. nejčastěji vyhledává. Pozice personalista a finanční účetní spadají do kategorie 33. Podrobněji nebyla kategorie 33 rozepsána. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly je z března roku 2017.

Pro organizaci Mann + Hummel Service s.r.o. je pozitivní, že číslo uchazečů o práci převyšuje počet volných pracovních míst.

Tabulka 23: Nabídka a poptávka po klíčových pozicích v okrese Třebíč, (Zdroj: 37).

Kategorie zaměstnání dle CZ-ISCO		Trh práce (březen 2017)	
		Nabídka pracovní síly (uchazeči)	Poptávka po pracovní síle (volná pracovní místa)
33	Odborní pracovníci v obchodní sféře	124	30
41	Administrativní pracovníci	365	53
24	Specialisté v obchodní sféře	13	6
31	Techničtí pracovníci v oblasti vědy a techniky	99	57

3.10.6 Mzdové šetření

Ve 3. čtvrtletí 2016 dosáhla průměrná mzda v Kraji Vysočina výše 25 004 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 1 207 Kč (5,1 %). Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 0,5 %, reálně se mzda zvýšila o 4,6 % (38).

Vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd mezi lety 2011 -2015 opět popisuje tabulka. Druhý řádek tabulky znázorňuje průměrnou mzdu převažujícího odvětví činnosti dle CZ-NACE. Převažující odvětví je označeno jako M Profesní, vědecké a technické činnosti. Průměrná mzda dle CZ-NACE se nejvíce přibližuje výši průměrné mzdy ve sledované společnosti. Pro porovnání jsou uvedeny i průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.

Průměrné mzdy ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. jsou dlouhodobě vyšší než průměrné mzdy v Kraji Vysočina a v celé České republice. Je ale nutné vzít úvahu to, že v organizaci pracují pouze technickohospodářští zaměstnanci.

Tabulka 24 Vývoj průměrných mezd mezi léty 2011-2015, (Zpracováno dle: 10,13,14,15,16).

v Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná hrubá měsíční mzda v M+H Service s.r.o.	33 969	32 652	34 925	36 944	38 453
Průměrná mzda převažujícího odvětví činnosti dle CZ-NACE (Profesní, vědecké a technické činnosti)	30 583	31 154	30 585	31 150	33 066
Průměrná hrubá měsíční mzda v Kraji Vysočina	22 680	23 144	23 454	24 293	23 977
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR	24 455	25 067	25 035	25 768	26 467

Nejčastěji vyhlašovaná výběrová řízení

Společnost Mann + Hummel Service s.r.o. nejčastěji hledá vhodné kandidáty na trhu práce pro následující pozice:

1. Finanční účetní (s cizím jazykem)

Náplň práce:

- Příprava finančních výkazů, evidence odpisů, cash flow, evidence pohledávek a závazků, splátkové kalendáře.
- Vedení účetnictví dle MANN+HUMMEL účetních postupů.
- Správa ročních a měsíčních uzávěrkových operací.
- Kalkulace časového rozlišení nástrojů.
- Odsouhlasení IC transakcí s ostatními pobočkami koncernu MANN+HUMMEL.
- Zakládání karet majetku, aktivace majetku, kontrola a účtování vyřazení majetku, měsíční činnosti spojené se závěrkou.
- Příprava dat pro účetní a daňové audity.
- Příprava podkladů pro zpracování daňových přiznání (39).

Tabulka 25: Průměrné mzdy pracovní pozice finanční účetní, (Zdroj:40).

Kategorie zaměstnání dle CZ-ISCO		Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2016	
		v Kraji Vysočina	v České republice
33131	Odborný pracovník účetnictví	27 654	27 658

2. Personalista

Náplň práce:

- Vedení personální agendy zaměstnanců při vzniku, změně a skončení pracovního poměru v souladu s platnou legislativou.
- Příprava personálních smluv a dokumentů.
- Aktualizace popisů pracovních míst.
- Výběrová řízení pro pozice ve výrobě.
- Spolupráce při zajišťování firemních a sportovních akcí.
- Reporting.
- Personální poradenství zaměstnancům společnosti (39).

Tabulka 26: Průměrné mzdy pracovní pozice odborný pracovník personalistiky, (Zdroj: 40).

Kategorie zaměstnání dle CZ-ISCO		Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2016	
		v Kraji Vysočina	v České republice
33138	Odborný pracovník personalistiky	27 654	36 916

3. Administrativní pracovník s němčinou

Náplň práce:

- Denní komunikace s pobočkami v Německu.
- Práce se systémem SAP.
- Zpracovávání dat v oblasti personální/účetní tematiky (39).

Tabulka 27: Průměrné mzdy pracovní pozice administrativní pracovník, (Zdroj:40).

Kategorie zaměstnání dle CZ-ISCO		Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2016	
		v Kraji Vysočina	v České republice
4110	Administrativní pracovník	25 176	21 742

4. Projektový manažer

Náplň práce:

- Řízení projektů pro OEM od poptávkové fáze až po dobu 6 měsíců po SOP.
- Reporting stavu projektů a schvalování projektových fází na management committee.
- Využití nástrojů projektového řízení, jako např.: xSEP, c-Projects, CIM db (PDM systém).
- Plánování a sledování průběhu projektů.
- Řízení, koordinace a kontrola činnosti projektového týmu, organizace pravidelných meetingů.
- Pravidelná komunikace se zákazníky, dodavateli a ostatními interními i externími subjekty podílejících se na projektu.
- Zodpovědnost za časový plán a rozpočet projektu.
- Zodpovědnost za úplnost a správnost oficiální projektové dokumentace.
- Eskalace případných problémů v projektu na M+H management.
- Trvalé vzdělávání a samostudium v oboru filtrace a projektového managementu (39).

Tabulka 28: Průměrné mzdy pracovní pozice specialista v oblasti strategie a politiky, (Zdroj:40).

Kategorie zaměstnání dle CZ-ISCO		Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2016	
		v Kraji Vysočina	v České republice
2422	Specialisté v oblasti strategie a politiky	45 854	43 391

5. Technolog různých oborů

Náplň práce:

- Péče o sériovou technologii.
- Snižování zmetkovitosti.
- Neustálé zlepšování.
- Vypracování výrobní dokumentace (pracovní postup, nastavovací předpis).
- Podílení se na tvorbě nového procesu.
- Spolupráce při tvorbě kalkulací a nabídek.
- Zpracování způsobilosti strojů a procesů.
- Podílení se na schvalování změn výrobků a procesů.
- Stanovení nápravných opatření při řešení neshod výrobků a procesů (39).

Tabulka 29: Průměrné mzdy pracovní pozice technický a odborný pracovník, (Zdroj: 40).

Kategorie zaměstnání dle CZ-ISCO		Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2016	
		v Kraji Vysočina	v České republice
31	Technický a odborný pracovník	30 550	32 471

Při hledání vhodných zaměstnanců spolupracuje společnost Mann + Hummel s.r.o. i s pracovními agenturami. Mezi tyto agentury patří Reed, Grafton, Adecco, GoodCall, Manpower, CPL a jiné (19).

Obecně platí, že průměrné mzdy v Kraji Vysočina jsou nižší než průměrné mzdy v rámci celé České republiky. Toto tvrzení platí i u tří sledovaných pracovních pozic, a to pozice finanční účetní, personalista a technik. U pozice finanční účetní jsou obě průměrné mzdy srovnatelné a liší se jenom minimálně. U pozic administrativní pracovník a projektový manažer je vyšší průměrná hrubá mzda naopak v Kraji Vysočina, než je republikový průměr.

3.10.7 Benefits

Podle výsledků průzkumu NN pojišťovny a penzijní společnosti a Svazu průmyslu a dopravy ČR v současnosti organizace svým zaměstnancům nabízejí v průměru 12 zaměstnaneckých benefitů. Štědřejší jsou v tomto směru moravské společnosti, které poskytují 13 benefitů a zároveň na ně vydávají více finančních prostředků. Naopak nejméně benefitů dávají společnosti v Praze. Nabídka benefitů se mění i podle postavení zaměstnance (41).

Průzkum zaměstnaneckých benefitů realizovala NN pojišťovna a penzijní společnost v roce 2015 již podeváté a ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR již pošesté. Průzkumu se účastnilo 110 společností z České republiky (41).

Tabulka 30 Četnost poskytovaných benefitů podle pozice v organizaci, (Zdroj: 41).

Benefit	Procento poskytujících firem			
	Řadový zaměstnanec	Nižší management	Střední management	Top management
Mobilní telefon	42 %	65 %	88 %	87 %
Vzdělávání	85 %	78 %	83 %	74 %
Pitný režim	99 %	70 %	62 %	61 %
Příspěvek na PP	93 %	85 %	86 %	85 %
Zdraví (prohlídky)	96 %	74 %	75 %	78 %
Stravenky	99 %	83 %	83 %	81 %
Služební automobil	8 %	20 %	66 %	88 %
Vědné dary nebo jednorázová odměna	97 %	84 %	84 %	73 %
Příspěvek na životní pojištění	87 %	72 %	81 %	84 %
Úhrada nákladů na odbornou zkoušku	84 %	70 %	72 %	63 %
13. plat	98 %	85 %	77 %	72 %
Mobilní tarif pro rodinu	84 %	70 %	80 %	82 %
Kultura	96 %	82 %	84 %	84 %
Zaměstnanecké půjčky	98 %	87 %	82 %	71 %
Prodej výrobků za nižší ceny než maloobchodní	98 %	88 %	86 %	86 %
Zdraví (vitamíny)	93 %	83 %	80 %	80 %
Sport	100 %	83 %	83 %	78 %
Sick days	87 %	82 %	87 %	89 %
Očkování proti chřipce	91 %	85 %	82 %	74 %
Příspěvek na dovolenou	94 %	82 %	79 %	71 %
Flexi – poukázky	96 %	85 %	85 %	74 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	87 %	73 %	73 %	53 %
Zvýhodněné bankovní produkty pro rodinu	92 %	58 %	50 %	50 %
Firemní školka	100 %	83 %	83 %	83 %

Následující tabulka ukáže vývoj četnosti benefitů v letech 2011 – 2015. Benefity jsou seřazeny od nejpoužívanějších po ty méně běžné. Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody dlouhodobě patří mobilní telefon (88 %), příspěvky na vzdělávání (83 %) a pitný režim (81 %). Ty jsou spolu s příspěvky na zdravotní péči a se služebním automobilem zároveň i nejstabilnějšími výhodami a v nabídce firem se na předních místech objevují již několik let. Největší meziroční nárůst popularity zaznamenal benefit v podobě příspěvku na životní pojištění. Mezi nejméně používané benefity patří příspěvek na dovolenou, vydávání flexi pasů a příspěvek na cestování do zaměstnání. Největší meziroční nárůst zaznamenaly příspěvky na životní pojištění a na spoření na penzi (o 11 %, resp. 9 %), které tak dokazují rostoucí trend podpory dlouhodobých benefitů. Na jednoho řadového zaměstnance společnosti v průměru vydají 10-15 tisíc korun (42).

Tabulka 31 Vývoj poskytování benefitů v letech 2011-2015, (Zdroj: 42).

Benefity	Procento poskytujících organizací				
	2011	2012	2013	2014	2015
Mobilní telefon	84 %	75 %	87 %	89 %	88 %
Vzdělávání	78 %	82 %	85 %	84 %	83 %
Pitný režim	79 %	71 %	82 %	75 %	81 %
Lékařské prohlídky	-	-	75 %	78 %	77 %
Příspěvek na PP	71 %	74 %	68 %	68 %	77 %
Služební automobil	80 %	75 %	76 %	74 %	73 %
Stravenky	68 %	81 %	82 %	74 %	72 %
Věcné dary nebo jednorázové odměny	64 %	64 %	71 %	71 %	66 %
Příspěvek na živo. pojištění	54 %	43 %	53 %	49 %	60 %
13. plat	37 %	37 %	39 %	39 %	47 %
Kultura	28 %	33 %	41 %	35 %	42 %
Zaměstnanecké půjčky	32 %	36 %	38 %	34 %	40 %
Zdraví (vitamíny)	31 %	35 %	36 %	39 %	36 %
Sport	32 %	39 %	40 %	42 %	35 %
Sick days	-	-	30 %	25 %	33 %
Očkování proti chřipce	28 %	25 %	35 %	27 %	31 %
Příspěvek na dovolenou	24 %	28 %	32 %	27 %	30 %
Flexi – poukázky	13 %	12 %	24 %	26 %	24 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	20 %	15 %	22 %	20 %	14 %

Analýza konkurence

Následující kapitola bude věnována porovnávání benefitů mezi jednotlivými konkurenčními společnostmi, porovnávání výsledku hospodaření a produktivity práce z hlediska umístění společností v Kraji Vysočina a zájmu o pracovníky na trhu práce se stejnou kvalifikací.

Společnost Mann + Hummel Service s.r.o. bude porovnávána s ostatními významnými společnostmi z okolí se stejným nebo podobným předmětem podnikání. Budou zmíněny benefity, které vybrané organizace nabízejí svým zaměstnancům. Mezi sledované společnosti patří:

- Bosch Diesel s.r.o.
- Automotive Lighting s.r.o.
- Fraenkische CZ s.r.o.
- Huhtamaki Česká republika a.s.
- ČEZ a.s. (Jaderná elektrárna Dukovany)

Prvním bodem porovnávání byly benefity poskytované jednotlivými konkurenčními společnostmi. Údaje pro následující tabulku byly získávány formou emailové komunikace s personálními odděleními jednotlivých společností. Pozitivní odpověď byla získána od společností Bosch Diesel s.r.o., Fraenkische CZ s.r.o. a od společnosti ČEZ a.s. Další dvě společnosti Automotive Lightning s.r.o. a Huhtamaki ČR a. s. na emailový dotaz nereagovaly.

Podle následující tabulky poskytuje Mann + Hummel Service s.r.o. 20 druhů benefitů a odměň. Společnost Bosch Diesel s.r.o. poskytuje také 20 benefitů a odměň, ale jiného složení. Společnost Fraenkische CZ s.r.o. 21 druhů benefitů a ČEZ a.s. 18 benefitů.

Společnost Mann + Hummel Service s.r.o. jako jediná poskytuje možnost 6 týdnů dovolené a má smluvené výhodné bankovní produkty u partnerské banky. Jenom dvě společnosti poskytují odměny v rámci 15. platu, je to Mann + Hummel Service s.r.o. a ČEZ a.s.

Tabulka 32: Srovnání benefitů u významných zaměstnavatelů na Vysočině, (Zdroj: 10, zpracováno dle emailové komunikace)

Benefit	M+H Service	Bosch Diesel	Automotive Lighting	Fraenkische CZ	Huhtamaki ČR a. s.	ČEZ a.s.
13. plat	✓	✓		✓		✓
14. plat	✓	✓		✓		✓
15. plat	✓					✓
6 týdnů dovolené	✓					
5 týdnů dovolené		✓		✓		✓
Závodní stravování	✓	✓		✓		✓
Příspěvek na penzijní pojištění	✓	✓		✓		✓
Příspěvek na životní pojištění						✓
Jazykové vzdělávání	✓	✓		✓		
Společenské akce	✓	✓		✓		✓
Partnerská školka	✓	✓				
Slevy na produkty	✓	✓		✓		✓
Slevy u obchodníků	✓	✓		✓		✓
Slevy na sportovní a relaxační aktivity	✓	✓				✓
Lékařská péče	✓	✓		✓		✓
Bankovní produkty	✓					
Autobusové linky pro zaměstnance	✓	✓		✓		✓
Pružná pracovní doba	✓	✓		✓		✓
Možnost práce z domu	✓	✓		✓		
Sick days				✓		
Odborné vzdělávání	✓	✓		✓		✓
Náborová odměna		✓		✓		
Cafeterie				✓		
Mobilní telefon/tarif		✓		✓		✓
Pitný režim	✓	✓		✓		
Stravenky		✓				
Příspěvek na dovolenou				(v 13.platu)		✓
Flexi pasy				✓		
Věrnostní prémie	✓			✓		✓

Dále byly zjištěny výsledky hospodaření za účetní období roku 2015. Tabulka ukazuje, že největší výsledek hospodaření vykázala společnost ČEZ a.s., tedy JE Dukovany a všechny další části skupiny ČEZ. Společnost Bosch Diesel má druhý největší výsledek hospodaření. Ve skupině srovnávaných organizací se našla i společnost se záporným výsledkem hospodaření a to společnost Fraenkische CZ s.r.o. sídlící v Okříškách.

Tabulka: 33 Výsledky hospodaření za rok 2015 u sledovaných společností, (Zdroj: 10,43,44,45,46,47).

	M+H Service s.r.o.	Bosch Diesel s.r.o.	Automotive Lighting s.r.o.	Fraenkische CZ s.r.o.	Huhtamaki ČR a.s.	ČEZ a.s. (skupina)
Výsledek hospodaření za rok 2015 (v tis. Kč)	13 232	596 219	1 526 671	-2 866	91 160	20 547 000

Posledním zjišťovaným údajem byl počet zaměstnanců v jednotlivých společnostech. Pro představu jsou v tabulce uvedeny i celkové osobní náklady, jež organizace vykázaly v roce 2015. Z pohledu počtu zaměstnanců u sledovaných společností zaměstnává nejvíce pracovníků na Vysočině společnost Bosch Diesel s.r.o., na druhém místě se řadí výrobce automobilových reflektorů Automotive Lighting s.r.o. Třetí největší sledovanou společností je Fraenkische CZ s.r.o. V JE Dukovany pracuje přibližně 13,7 % zaměstnanců skupiny ČEZ a.s., tímto se řadí na čtvrtou příčku v počtu zaměstnanců. Společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. a Huhtamaki ČR s.r.o. mají nejmenší zaměstnaneckou základnu a vykazují nejmenší osobní náklady.

Pro přesnější srovnání je uvedena hodnota průměrných osobních nákladů za měsíc na jednoho zaměstnance. Největší náklady na 1 zaměstnance za měsíc má skupina ČEZ a.s. a následně Mann + Hummel Service s.r.o. Naopak nejméně nákladů dává na své zaměstnance společnost Fraenkische ČR s.r.o.

Pro další srovnání je uvedena i hodnota produktivity práce z přidané hodnoty a mzdová produktivita z tržeb.

Tabulka: 34 Počet zaměstnanců, osobní náklady a produktivity práce společností v Kraji Vysočina za rok 2015 (Zdroj: 10,43,44,45,46,47).

	M+H Service s.r.o.	Bosch Diesel s.r.o.	Automotive Lighting s.r.o.	Fraenkische CZ s.r.o.	Huhtamaki ČR a.s.	ČEZ a.s. (skupina)
Počet zaměstnanců v r. 2015 (průměr)	266	3 939	2 046	734	212	5 156 (706 JE Dukovany)
Osobní náklady v r. 2015 (v tis. Kč)	212 180	2 709 053	1 184 684	286 611	136 273	5 191 000
Průměrné osobní náklady za měsíc na 1 zaměstnance v r. 2015 (Kč)	66 472	57 313	48 252	32 540	53 566	83 899
Produktivita práce z přidané hodnoty (tis. Kč)	891,2	1101	1494,7	445,7	1498,2	
Mzdová produktivita práce (tis. Kč)	2,21	11,9	18,4	7,1	7,95	22877

3.10.8 Dotace

Dotace může společnost Mann + Hummel Service s.r.o. čerpat z Evropských sociálních fondů a od úřadu práce. V případě Evropských sociálních fondů se jedná o operační program Zaměstnanost, který řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí, a operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Úřad práce nabízí čerpání dotací v rámci programu Evropa 2020. Širokou škálu dotačních programů nabízí i Okresní hospodářská komora Třebíč.

Operační program Zaměstnanost 2014 – 2020

Podpora z fondů EU je rozdělována prostřednictvím operačních programů. Jedním z nich je operační program Zaměstnanost, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (48).

V rámci programu bylo identifikováno 5 prioritních os (včetně technické pomoci) pro podporu z ESF prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost. Jednotlivé prioritní osy programu jsou plně konzistentní s tematickými cíli pro Evropské strukturální a investiční fondy a korespondují s investičními prioritami ESF v programovém období 2014-2020 (48).

Prioritní osa 1: Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly

Tato prioritní osa bude naplňovat tematický cíl č. 8 a zaměří se zejména na zvýšení zaměstnanosti podpořených osob zejména prostřednictvím realizace nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, realizaci specifických opatření na podporu snížení rozdílů v postavení žen a mužů na trhu práce a na sladování soukromého a pracovního života, na rozvoj dalšího vzdělávání, zvyšování znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků a konkurenceschopnosti podniků, a podporována bude rovněž modernizace veřejných služeb zaměstnanosti cestou zvýšení kvality a efektivity aktivní politiky zaměstnanosti a dalších poskytovaných služeb, a dále realizace cílených opatření na podporu zaměstnanosti mládeže (48).

Prioritní osa 2: Sociální začleňování a boj s chudobou

Tato prioritní osa bude naplňovat tematický cíl č. 9 a je zaměřena na zvýšení uplatnitelnosti osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených na trhu práce, rozvoj sociálních, zdravotních služeb, služeb pro rodiny a děti a dalších služeb a aktivit zaměřených na osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené, podporu sociálního podnikání a na podporu rozvojových strategií řízených na místní úrovni zaměřených na prevenci a řešení problémů v oblasti lokální zaměstnanosti a sociálního začleňování (48).

Prioritní osa 3: Sociální inovace a mezinárodní spolupráce

Tato prioritní osa bude přispívat k naplňování tematických cílů č. 8, 9 a 11 a je zaměřena na sociální inovace a mezinárodní spolupráci v oblastech přístupu k zaměstnání pro uchazeče a neaktivní osoby včetně místních iniciativ zaměstnanosti a mobility pracovní síly a aktivního začleňování zejména s cílem zvýšení zaměstnatelnosti a v oblasti zvyšování efektivity veřejné správy (48).

Prioritní osa 4: Efektivní veřejná správa

Tato prioritní osa bude naplňovat tematický cíl č. 11 a je zaměřena na řešení příčin nízké efektivity veřejné správy zejména pak vysoké administrativní a regulatorní zátěže, stejně jako neefektivního řízení a nízké úrovně profesionalizace pracovníků veřejné správy (48).

Prioritní osa 5: Technická pomoc

Tato prioritní osa je v souladu s legislativním rámcem pro ESIF zaměřena na podporu řízení a implementace OP Zaměstnanost. V rámci prioritní osy Technická pomoc budou financovány zejména akce pro podporu řízení, implementace, kontroly, monitorování, hodnocení a publicity operačního programu (48).

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) je víceletým tematickým programem v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, v jehož rámci je možné v programovém období 2014 - 2020 čerpat finanční prostředky z evropských strukturálních a investičních fondů (49).

Cílem OP VVV je přispět k posunu České republiky (ČR) směrem k ekonomice založené na vzdělané, motivované a kreativní pracovní síle, na produkci kvalitních výsledků výzkumu a jejich využití pro zvýšení konkurenceschopnosti ČR (49).

V rámci programu byly identifikovány následující 3 prioritní osy.

Prioritní osa 1: Posilování kapacit pro kvalitní výzkum

Je zaměřena na dosažení špičkové úrovně českého výzkumu v mezinárodním měřítku, zlepšení spolupráce ve výzkumu, zkvalitnění infrastrukturních podmínek pro přípravu budoucích výzkumníků (49).

Prioritní osa 2: Rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj

Tato osa je zaměřena na zkvalitnění a otevřenost vzdělávání na vysokých školách společně se zkvalitněním strategického řízení vysokých škol, rozvoj lidských zdrojů pro výzkum a vývoj, včetně podpory výuky spojené s výzkumem, zkvalitnění infrastrukturních podmínek pro zkvalitnění a otevřenost vzdělávání na vysokých školách (49).

Prioritní osa 3: Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání

Tato osa je zaměřena na vzdělávání k sociální integraci dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, zvýšení kvality předškolního vzdělávání včetně usnadnění přechodu dětí na ZŠ, zlepšení kvality vzdělávání a výsledků v klíčových kompetencích, rozvoj strategického řízení a hodnocení kvality ve vzdělávání, zkvalitnění přípravy budoucích a začínajících pedagogických pracovníků, zvyšování kvality vzdělávání a odborné přípravy včetně posílení jejich relevance pro trh práce (49).

Strategie Evropa 2020

Evropa 2020 je desetiletou strategií Evropské unie, která se zaměřuje na vytváření pracovních míst a hospodářský růst. Byla zahájena v roce 2010 s cílem vytvořit podmínky pro inteligentní a udržitelný růst podporující sociální začleňování (50).

Za tímto účelem bylo v rámci strategie stanoveno pět hlavních cílů, které by Unie měla do konce tohoto desetiletí dosáhnout. Ty se se zaměřují na řešení problémů v oblasti zaměstnanosti, výzkumu a vývoje, otázek klimatu a energetiky, vzdělávání, sociálního začleňování a snižování chudoby (50).

Konkrétně se jedná o tyto cíle:

1. Zajistiti 75 % zaměstnanost ve věkové skupině 20-64 let;
2. Investovat 3 % HDP Evropské unie do výzkumu a rozvoje;
3. Snížit emise skleníkových plynů o 20–30 % oproti objemu emisí v roce 1990, pokrývat 20 % energetické spotřeby z obnovitelných zdrojů a zvýšit energetickou účinnost EU o 20 %;

4. Snížit míru předčasného ukončení školní docházky pod úroveň 10 % a zároveň dosáhnout toho, aby alespoň 40 % lidí ve věkové skupině 30–34 let ukončilo vysokoškolské vzdělání;
5. Snížit počet osob ohrožených chudobou nebo sociálním vyloučením o 20 milionů (50).

Aktivní politika zaměstnanosti

Úřad práce rovněž poskytuje dotace v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Jedná se o soubor nástrojů a opatření podporující tvorbu nových pracovních míst prostřednictvím poskytování příspěvků zaměstnavatelům při zaměstnávání uchazečů o zaměstnání i uchazečům samotným. Mezi základní nástroje patří:

- **Rekvalifikace** – Úřad práce zabezpečí uchazečům či zájemcům o zaměstnání získání nové kvalifikace nebo rozšíření té stávající, rekvalifikace se uskutečňuje formou vzdělávání ve vybraných vzdělávacích programech.
- **Investiční pobídky** – představuje hmotnou podporu tvorby nových pracovních míst a rekvalifikace zaměstnanců.
- **Veřejně prospěšné práce** – jedná se o časově omezené pracovní příležitosti, vytváří se zejména pro obtížně umístitelné a dlouhodobě nezaměstnané uchazeče o zaměstnání, místa vytváří zaměstnavatel na základě písemné dohody s ÚP.
- **Společensky účelná pracovní místa** – poskytování příspěvku zaměstnavateli na zřízení společensky účelného pracovního místa, což je místo pro uchazeče o zaměstnání, kterým nelze zajistit pracovní umístění jiným způsobem, takové místo zřizuje zaměstnavatel na základě písemné dohody s Úřadem práce, příspěvek lze poskytovat nejdéle po dobu 12 měsíců a zaměstnavatel o něj žádá příslušnou krajskou pobočku.
- **Příspěvek na zapracování** – Úřad práce poskytuje zaměstnavateli příspěvek, který může činit maximálně polovinu minimální mzdy měsíčně na jednu zapracovávanou osobu, pokud zaměstnavatel přijmul do pracovního poměru uchazeče o zaměstnání, jemuž je při zprostředkování zaměstnání věnována zvýšená péče.
- **Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program** – pokud zaměstnavatel přechází na nový výrobní program a není schopen pro své zaměstnance zabezpečit

práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, lze příspěvek poskytovat na částečnou úhradu náhrady mzdy nejdéle po dobu 6 měsíců, příspěvek může činit maximálně polovinu minimální mzdy na jednoho zaměstnance měsíčně (51).

Dotace z Okresní hospodářské komory Třebíč

Hospodářská komora Třebíč je sdružení podnikajících fyzických osob a právnických osob z Třebíčska. Mezi výhody, které přináší členství v hospodářské komoře, patří také možnost získání dotací. V roce 2017 jsou otevřeny dotační výzvy v několika oblastech:

- Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců – podpora adaptability pracovní síly v podnicích na neustále se měnící situaci na trhu práce. Projekt řeší nesoulad mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady nabízenými uchazeči o práci a požadovanými zaměstnavateli.
- Inovační vouchery – podpora rozvoje komunikace a sdílení poznatků mezi podnikovou a výzkumnou sférou.
- Projekt inovace – podpora pro podniky, které přicházejí s novými nápady a uvádí je do výroby a následně na trh. Určeno také pro podporu zlepšení organizačních nebo marketingových procesů.
- Podpora rozvoje infrastruktury – podpora pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku pro zvýšení intenzity společných výzkumných, vývojových a inovačních aktivit mezi podnikatelskými subjekty a mezi veřejným a podnikovým sektorem se zaměřením zejména na realizaci nových technologií a konkurenceschopných výrobků a služeb.
- Aplikace – podpora průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje.
- Úspory energie – pro snížení energetické náročnosti budov, obnovení technologií výroby, modernizace rozvodů elektřiny, plynu a tepla v budovách.
- Obnovitelné zdroje energie – podpora výroby a distribuce energie pocházející z obnovitelných zdrojů. Podporované aktivity zahrnují výrobu tepla z bioplynových stanic a výstavbu či modernizaci malých vodních elektráren.
- Nízkouhlíkové technologie – cílem je zvýšení využití efektivnějších a spolehlivějších nízkouhlíkových technologií, které se v České republice zatím běžně neuplatňují (elektromobilita, akumulace energie a využití druhotných surovin).

- Smart grids – cílem výzvy je zlepšení kvality, spolehlivost, bezpečnosti a udržitelnosti dodávek elektřiny konečným zákazníkům a přiblížení se na úroveň obvyklou v zemích Evropské unie.
- Spolupráce – technologické platformy – podpora rozvoje národních technologických platforem vedoucí k propojení aktivit mezi podnikatelskými subjekty a výzkumnou sférou (52).

3.10.9 Legislativa

Základním zákonným ustanovením pro odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích je Zákoník práce č. 262/2006 Sb., ve znění následujících zákonů. Dalším důležitým zákonem je Zákon č.2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů. Ohledně kolektivního vyjednávání je třeba zaměřit se na Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů. Informace o daních obsahuje Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu (53).

Mezi novinky v oblasti pracovního práva a zákoníku patří informace v následujících odstavcích.

Od ledna 2017 je minimální mzda 11 000 Kč, minimální hodinová mzda vzroste z 58,7 Kč na rovných 66 Kč. V návaznosti na zvýšení minimální mzdy se zvyšují i sazby nejnižších úrovní zaručené mzdy. Zároveň se ruší zvláštní sazba minimální mzdy i zvláštní sazby nejnižších úrovní zaručené mzdy pro zaměstnance s invalidním důchodem. Bude tak platit jedna sazba minimální mzdy a nejnižších úrovní zaručené mzdy pro všechny zaměstnance. Se sjednocením minimální mzdy pro všechny souvisí také zvýšení příspěvku na zaměstnávání osob se zdravotním postižením, a to o 700 Kč. Zvýšení minimální mzdy má vliv také na výši slevy na dani za umístění dítěte v předškolním zařízení, kterou je možno uplatnit právě ve výši maximálně minimální mzdy za rok (53).

Nová dávka pro otce by mohla začít platit ke konci roku 2017. Otcové nově dostanou možnost využít po narození potomka dávku tzv. otcovské poporodní péče. Ta bude fungovat tak, že z nemocenského pojištění bude otec dítěte po dobu jednoho týdne dostávat 70 % vyměřovacího základu svého výdělku. Nástup bude možný v období šesti týdnů ode dne narození dítěte a týdenní otcovské volno nebude možné přerušit (54).

V průběhu roku 2017 se zjednoduší pravidla pro vyplácení a čerpání rodičovského příspěvku. Dojde ke zrušení současného omezení horní hranice měsíční výše rodičovského příspěvku a bude umožněno čerpat dávku až do výše peněžitě pomoci v mateřství (cca 32 000 Kč). Celá částka rodičovského příspěvku ve výši 220 000 Kč bude moci být vyčerpána za kratší dobu než v současnosti (54).

Redukční hranice pro úpravu denního vyměřovacího základu, který slouží pro výpočet výše dávek nemocenského pojištění, jsou pro rok 2017 následující:

- první redukční hranice činí 942 Kč,
- druhá redukční hranice činí 1 412 Kč,
- třetí redukční hranice činí 2 824 Kč.

Částka rozhodného příjmu potřebná pro účast na nemocenském pojištění činí 2 500 Kč i v roce 2017 (54).

Sazby pojistného na sociální zabezpečení od 1. ledna 2017 činí:

- u zaměstnavatele 25 % z vyměřovacího základu, z toho 2,3 % na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti,
- u zaměstnance 6,5 % z vyměřovacího základu,
- u osoby samostatně výdělečně činné.
 - a) 29,2 % z vyměřovacího základu, z toho 28 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti, jde-li o osobu samostatně výdělečně činnou účastnou důchodového pojištění,
 - b) 2,3 % z vyměřovacího základu, jde-li o osobu samostatně výdělečně činnou účastnou nemocenského pojištění,
- u osoby dobrovolně účastné na důchodovém pojištění 28 % z vyměřovacího základu (53).

Změny v legislativě by měli převážně přispět ke spokojenosti zaměstnanců. Zvýší se sazba minimální mzdy, i když tato novinka se netýká zaměstnanců Mann + Hummel Service s.r.o., ale spíše jiných nekvalifikovaných zaměstnanců v jiných společnostech.

Ke zvýšení spokojenosti ve sledované společnosti určitě přispěje nová dávka pro otce, kteří dostanou týdenní volno při narození potomka placené z nemocenského pojištění. Dále pak stát vytváří opatření k tomu, aby se rodiče mohli dříve vracet do zaměstnání. Změna pravidel u vyplácení rodičovského příspěvku umožní dříve vybrat celkovou sumu příspěvku a dřívejší nastup rodičů do práce.

3.10.10 Daňové změny

V roce 2017 vzroste daňové zvýhodnění na druhé dítě o 200 Kč měsíčně (tj. o 2.400 Kč ročně) a na třetí a každé další dítě potom o 300 Kč měsíčně (tj. o 3.600 Kč ročně) oproti roku 2016 (55).

Pro rok 2017 dojde k navýšení limitů pro odpočet penzijního a životního pojištění od základu daně, a to z 12.000 Kč na 24.000 Kč ročně. Zároveň se zvyšuje limit osvobození plateb zaměstnavatele zaměstnanci ve formě příspěvku do penzijního připojištění, doplňkového penzijního spoření a životního pojištění od daně z příjmů fyzických osob, a to z 30.000 Kč na 50.000 Kč ročně (55).

Občané mohou v roce 2017 podávat přiznání k dani z příjmů fyzických osob od zdaňovacího období roku 2016 snadněji a rychleji. Nový zjednodušený a přehledný tiskopis, jehož verze byla představena na podzim tohoto roku, má oproti původní čtyřstránkové verzi pouze dvě strany (55).

Do 10. února 2017 zruší zdravotní pojišťovny své účty u komerčních bank a vytvoří si nové účty u České národní banky (ČNB). Zaměstnavatelé, OSVČ a další plátcí budou zasílat pojistné na účty s odlišným číslem, než na které byli dosud zvyklí. Ke změně dochází díky novele zákona o rozpočtových pravidlech, která byla úspěšně iniciována ze strany Ministerstva financí. Všechny zdravotní pojišťovny si zřídily účty u ČNB s předstihem. Plátcí proto mohou platit pojistné na nové účty již dříve (55).

S účinností od ledna 2017 mají žadatelé o dotace spolufinancované z rozpočtu EU povinnost předložit poskytovateli dotace seznam svých skutečných majitelů (fyzických osob) ve smyslu předpisů proti praní špinavých peněz. Poskytovatel dotace je současně oprávněn požadovat po žadateli o dotaci, resp. po příjemci dotace kdykoli v průběhu jejího čerpání, doložení informace o skutečných majitelích průkaznými dokumenty. Toto

opatření významně přispívá k transparentnosti procesu přidělování dotací a k zamezení zneužití střetu zájmů při administraci dotací spolufinancovaných z rozpočtu EU (55).

Novely v daňové sféře, přináší pozitivní i negativní změny. K pozitivům jistě patří vyšší daňové zvýhodnění na děti pro rodiče. Nový tiskopis k podání daňového přiznání fyzických osob by měl být snadnější a jeho vyplňování by mělo zabrat méně času. Nové vyšší limity pro odpočet penzijního a životního pojištění přináší možnost vyššího snížení základu daně, získání vyšších příspěvků od státu za předpokladu, že budou fyzické osoby spořit více peněz. Mezi důležité změny, které vyžadují pozornost podnikatelských subjektů, patří změna účtů pro platbu zdravotního pojištění a nové povinnosti při podávání žádosti o dotace z Evropské unie.

Výsledky pro SWOT analýzu:

- **konkurenceschopný počet benefitů,**
- **vysoký počet dotačních programů,**
- **velký počet zaměstnanců v průmyslu v Kraji Vysočina,**
- **více uchazečů o práci než volných pracovních míst ve vybraných pozicích na Třebíčsku,**
- **úbytek a stárnutí obyvatel v Kraji Vysočina,**
- **menší podíl obyvatel se středním vzděláním s maturitou v Kraji Vysočina,**
- **malý podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v Kraji Vysočina,**
- **nadprůměrná mzda oproti oboru, průměru v kraji a v České republice,**
- **z pohledu počtu benefitů je Mann + Hummel Service s.r.o. konkurenceschopná,**
- **nabízí nejvíce dnů dovolené svým zaměstnancům oproti konkurenci,**
- **druhé největší osobní náklady na zaměstnance v rámci konkurence,**
- **druhá nejmenší produktivita práce z přidané hodnoty v rámci konkurence,**
- **nejmenší mzdová produktivita práce v rámci konkurence,**
- **časté legislativní a daňové změny,**
- **možný dřívější návrat zaměstnanců z rodičovské dovolené,**
- **vyšší administrativní zátěž při žádání o dotace z rozpočtů EU.**

3.11 SWOT analýza

Analytickou část uzavírá SWOT analýza, která shrne veškeré získané poznatky v procesu popisu současného stavu společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.

Následující text zobrazuje silné a slabé stránky společnosti a doplní je o její příležitosti a hrozby. Pomocí SWOT analýzy je možné vyhodnocovat fungování organizace uceleně, nelézt problematické oblasti společnosti a současně nové možnosti pro její rozvoj.

Při zpracování budou jednotlivým faktorům přiděleny priority od 5 jako nejdůležitější, po 1 jako nejméně důležité z všeobecného hlediska. Následně bude priorita roznásobena o aktuální váhu a naplnění faktoru pro společnost za současné situace a to ze stupnice od 5 jako nejlepší, po 1 jako nejhorší.

Silné stránky

Tabulka 35: Silné stránky, (Zdroj: vlastní zpracování).

Obecné silné stránky	Důležitost	Stav
Mnoho získaných ocenění organizace	4	1
Každoroční růst organizace	3	2
Růst výnosů	3	2
Pozitivní výsledek hospodaření	5	1
Vysoké investice do majetku a výzkumu	5	2
Využívání systému SAP	5	2
Růst portfolia služeb	4	2
Stabilní postavení společnosti v Mann + Hummel Group	5	2
Zaměstnanecké silné stránky		
Investice do odborného a jazykového vzdělávání	5	3
Mladý kolektiv zaměstnanců	4	3
Vysoký podíl kvalitně vzdělaných zaměstnanců	5	2
Specializace oddělení v organizaci	4	2
Nízká fluktuace	5	1
Nízká nemocnost	4	1
Rostoucí produktivita práce	4	3
Rostoucí mzdy zaměstnanců	4	3
Důkladně vypracovaný mzdový předpis se širokou škálou příplatků a odměn	4	2
Motivační plán pro klíčové zaměstnance	4	2
Široká škála zaměstnaneckých benefitů, která je konkurenceschopná	5	2
Zavedený pravidelný systém hodnocení pracovního výkonu	4	3
Otevřená komunikace a respekt v kolektivu	4	4
Zpětná vazba při řešení problémů na pracovišti	4	4
Uplatňování zásad „work-life“ balance	5	4
Nadprůměrná mzda oproti oboru, průměru Kraje Vysočina i průměru v České republice	3	4
Nabízí nejvíce dnů dovolené oproti konkurenci	4	3
Druhé nejvyšší osobní náklady na zaměstnanci v rámci konkurence	3	3

Slabé stránky

Tabulka 36: Slabé stránky, (Zdroj: vlastní zpracování).

Obecné slabé stránky	Důležitost	Stav
Druhá nejmenší produktivita práce oproti konkurenci	2	3
Nejmenší mzdová produktivita práce v rámci konkurence	2	3
Zaměstnanecké slabé stránky		
Kratší délky pracovních poměrů zaměstnanců	3	3
Vysoké mzdové náklady, potřebné k udržení kvalifikovaných pracovníků	4	2
Vysoké pracovní vytížení některých zaměstnanců	4	4

Příležitosti

Tabulka 37: Příležitosti, (Zdroj: vlastní zpracování).

Obecné příležitosti	Důležitost	Stav
Noví zákazníci	4	2
Nové technologie a rozvoj výzkumu a vývoje	5	2
Vysoký počet dotačních programů	3	2
Zaměstnanecké příležitosti		
Spolupráce s pracovními agenturami a školami	5	2
Hledání nových zaměstnanců na největší profesní síti LinkedIn	3	3
Velký počet zaměstnanců v průmyslu v Kraji Vysočina	2	3
Více uchazečů o práci než volných pracovních míst ve vybraných pozicích na Třebíčsku	3	2
Možný dřívější návrat zaměstnanců z rodičovské dovolené	3	3

Hrozby

Tabulka 38: Hrozby, (Zdroj: vlastní zpracování).

Obecné hrozby	Důležitost	Stav
Silná konkurence v oblasti „sdílených podnikových služeb“	3	2
Časté legislativní změny	4	3
Časté daňové změny	4	3
Vyšší administrativní zátěž při žádání o dotace z EU	3	4
Zaměstnanecké hrozby		
Hledání vhodných pracovníků	5	3
Přetažení klíčových zaměstnanců k jinému zaměstnavateli	5	2
Úbytek a stárnutí obyvatel v Kraji Vysočina	3	2
Menší podíl obyvatel se středním vzděláním s maturitou v Kraji Vysočina	4	3
Malý podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v Kraji Vysočina	4	3

Výsledky analýzy

Tabulka 39: Výsledky SWOT analýzy, (Zdroj: vlastní zpracování).

Ukazatel	Σ Důležitost x stav / počet položek
Silné stránky	$260 / 10 = 10$
Slabé stránky	$45 / 5 = 9$
Příležitosti	$64 / 8 = 8$
Hrozby	$97 / 9 = 10,77$

Z výsledků průměrných hodnot vyplývá, že silných stránek má společnost více než těch slabých, ale hrozby převažují nad příležitostmi. Organizace by se měla snažit eliminovat své slabé stránky prostřednictvím využití svých silných stránek a příležitostí. Hrozby může společnost sledovat a snažit se alespoň o jejich částečnou eliminaci.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující kapitola uvádí soubor návrhů, které by měli částečně nebo zcela odstranit zjištěné slabé stránky a tím omezit hrozbu odchodu kvalifikované pracovní síly ze společnosti. Zároveň mají přispět k spokojenosti i loajálnosti současných zaměstnanců.

Zjištěné nedostatky jsou v aktuálním složení nabídky benefitů, četnosti pochval zaměstnanců a stupně vytíženosti větší části zaměstnanců.

4.1 Změna nabídky benefitů

Z dotazníkového bylo zjištěno, že největší zájem by pracovníci měli o zařazení následujících benefitů:

- Sick days (zdravotní volno).
- Příspěvek na dovolenou a rekreaci.
- Občerstvení na pracovišti.

4.1.1 Zavedení zdravotního volna Sick days

Zaměstnavatel dává možnost zaměstnanci vybrat si dny zdravotního volna. V současnosti je tento benefit nabízen nejčastěji v rozsahu 3 -5 dní volna za rok. Vzhledem k tomu, že první tři dny nemocenské jsou neplacené, mohou zaměstnanci kvůli ekonomickému tlaku chodit do zaměstnání nemocní. Tím ohrožují své zdraví a také zdraví svých kolegů. Při vybírání dnů zdravotního volna, nepotřebují zaměstnanci potvrzení od lékaře (56).

Na zdravotní volno mají nárok všichni pracovníci zaměstnaní na plný pracovní úvazek. Pokud si chce zaměstnanec volno vybrat, musí nejdříve do 7:00 aktuálního pracovního dne nahlásit svému přímému nadřízenému, že si chce vybrat den zdravotního volna. O den pracovního volna si zaměstnanec musí říct formou telefonického rozhovoru nebo i případně textovou zprávou. Nevyčerpané dny se nepřevádějí do dalšího roku a neproplácejí se jako nevybraná dovolená.

Dílčí ekonomické zhodnocení

Přínosy:

Zavedení zdravotního volna je výhodné pro zaměstnance. Pokud zaměstnanec onemocní, např. má silné nachlazení, pár dní zdravotního volna obvykle postačí k tomu, aby se stihl

uzdravit. Zaměstnanec si nebude muset vybírat dny z dovolené, a navíc se bude cítit lépe po pár dnech. Pro zaměstnavatele je výhodou, že zaměstnanec bude po řádném odpočinku vykonávat dobře svou práci a nebude šířit onemocnění na pracovišti (56).

Realizace: od ledna 2018

Zdravotní volno bývá placené, většinou je to alespoň ve výši 60 % výdělku, ovšem může to být dle uvážení společnosti i 100 %. Výše závisí na rozhodnutí zaměstnavatele. V tomto případě by společnost měla zvolit formu plného proplacení výdělku, aby nebyl vytvořen ekonomický tlak na zaměstnance.

Pokud by se společnosti rozhodla pro 100 % náhradu výdělku ve dnech zdravotního volna, při možnosti využití 3 dnů volna za rok, byly by náklady následující.

$$38\,453 \times 1,34 = 51\,527 / 22 = 2\,342 \text{ Kč} \times 3 = 7\,026 \times 291 = 2\,044\,566 \text{ Kč}$$

Vypočtená částka představuje maximální náklady, které by mohly vzniknout při využití všech nabízených dnů zdravotního volna všemi zaměstnanci. Pro výpočet byla použita průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. platná pro rok 2015. Číslo 22 je počet průměrných pracovních dnů v měsíci. Náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem a odvádí z této částky ještě 34 % za sociální a zdravotní pojištění zaměstnance. Zaměstnanci se z částky odečte sociální a zdravotní pojištění a 15 % daň z příjmu fyzických osob. Pro účely výpočtu byl zvolen počet zaměstnanců k 31. 3. 2017, tj. 291.

4.1.2 Příspěvek na dovolenou a rekreaci

K oblíbeným zaměstnaneckým benefitům se řadí i příspěvek na dovolenou. Nepatří sice k těm zcela standardním, zato může přinést významné úspory do rodinného rozpočtu zaměstnance, který se rozhodne tento příspěvek využít. Výše příspěvku může být až 20 000 Kč ročně pro jednoho zaměstnance. Do této kategorie patří jak zaměstnanci s plným pracovním úvazkem, tak i zaměstnanci vázaní dohodami. Příspěvek se vztahuje rovněž na rodinné příspěvky zaměstnanců. Podmínkou je, že příspěvek musí být poskytnut formou nepeněžního plnění. Pokud by byl příspěvek poskytnut v penězích, musel by být zdaněn jako mzda. Nelze tedy zaměstnanci poskytnout peníze s tím, že on sám za ně zaplatí dovolenou (57).

Pro účely poskytování příspěvku je nutné vypracovat interní směrnici, která by obsahovala následující podmínky.

Vše bude probíhat tak, že dovolenou uhradí zaměstnavatel a zaměstnanci předá až samotný poukaz na dovolenou. Roční hranice příspěvku bude 20 000 Kč. Pokud by příspěvek překročil tuto hranici, je problém v tom, že vše nad stanovenou hranici nebude osvobozeným příjmem.

Příspěvek mohou využít všichni zaměstnanci společnosti zaměstnaní na plný pracovní úvazek. O příspěvek žádají zaměstnanci písemně. Žádost musí obsahovat údaje o výši požadovaného příspěvku, datum splatnosti, platební údaje, informace o společnosti, která poskytuje služby v oblasti cestovního ruchu nebo kultury, a případně identifikační údaje rodinného příslušníka. Žádost předají svému nadřízenému, který následně žádost potvrdí a předá informace personálnímu a ekonomickému oddělení. Žádost by měla být podána nejpozději do 30 dnů od požadovaného datumu vyplacení příspěvku.

Příspěvek může být použit na úhradu nákladů pro využití zdravotnických a rekreačních zařízení (57).

Dílčí ekonomické zhodnocení

Přínosy:

Úspora pro zaměstnance, z příspěvku neplatí daň z příjmu a sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnavatel šetří finance, platí menší daň a ušetří na platbách na zdravotní a sociální pojištění. Pro zaměstnavatele je příspěvek na dovolenou a rekreaci do 20 000 Kč daňově uznatelný výdaj, který snižuje základ daně.

Následná orientační kalkulace představuje výši nákladů, při žádosti o příspěvek u všech zaměstnanců společnosti, tedy maximální výše ročních nákladů.

291 zaměstnanců x 20 000 Kč = 5 820 000 Kč

Realizace: od ledna 2018

Odpovědnost za realizaci: Schvalovací proces pro přiznání příspěvku bude v kompetenci vedoucích pracovníků.

4.1.3 Občerstvení na pracovišti

K vytvoření příjemného pracovního prostředí, ale i k podpoře zdraví může sloužit nabídka občerstvení zdarma pro zaměstnance. Pitný režim již společnost svým zaměstnancům nabízí, ten by byl doplněn o každodenní nabídku čerstvého ovoce.

Dílčí ekonomické zhodnocení

Přínosy: Benefit podporuje zdravý životní styl při vynaložení minimálních nákladů. Snížení nemocnosti v důsledku poskytnutí zdravých potravin a zpříjemnění pracovního prostředí.

Na jednoho zaměstnance znamenají náklady za 500 g ovoce, což by znamenalo průměrnou denní dávku, v průměru 20 Kč na den.

$20 \text{ Kč} \times 22 \text{ dní} = 440 \text{ Kč za měsíc} \times 12 = 5\,280 \text{ Kč} \times 291 \text{ zaměstnanců} = 1\,536\,480 \text{ Kč}$

Zaměstnavatel musí veškeré náklady vynaložené na občerstvení uhradit buď ze sociálního fondu, nebo jako nedaňový náklad (58).

Ovoce bude zaměstnancům k dispozici ve společné kuchyňce nebo v přilehlých místnostech. Jednotlivé druhy ovoce budou rozděleny do připravených košů. O požadavcích nebo stížnostech musí být informováni zaměstnanci závodního stravování.

Realizace: zavedení do benefitů pro nový obchodní rok 2018, popřípadě realizace od července 2017.

Odpovědnost za realizaci: O čerstvost nabídky se budou starat zaměstnanci odpovědní za závodní stravování.

4.1.4 Zrušení některých benefitů

Podle dotazníkového šetření jsou v seznamu benefitů i takové benefity, o které mají zaměstnanci velice podprůměrný zájem. Na posledním místě podle preferencí je benefit slev na masáže a kosmetiku, na předposledním místě se umístila možnost využití produktů Komerční banky.

Pokud by společnost Mann + Hummel Service s.r.o. zrušila neatraktivní benefity, získala by ušetřené finanční prostředky, které by mohla investovat lepším způsobem. Společnost nemá tak podrobnou analýzu, která by sledovala četnost využívání a kolik činí náklady.

Využívání některých aktuálních benefitů by mohlo být zahrnuto do systému pochval a uznání, podle následujícího návrhu. Využití těchto benefitů, by se tak stalo účelnějším.

4.2 Systém pochval a uznání

Návrh na zavedení tohoto systému je odůvodněn výsledkem dotazníkového šetření, že až 52 % dotazovaných je chváleno občas nebo málokdy. Následující opatření by mělo zajistit větší četnost pochval a uznání ze strany zaměstnavatele. Zlepšit by se mohl i pohled zaměstnance na jméno společnosti.

Systém uznávání a pochval umožňuje ocenění jednotlivců za jejich úspěšnost, a to buď neformálním oceněním, nebo pomocí formálních postupů. Systém obvykle nabízí nepeněžní vyznamenání udělované jako uznání významného úspěchu nebo vysokého výkonu, které nezávisí na dosažení nějakého daného cíle nebo úkolu (59).

Dílčí ekonomické zhodnocení

Systém uznávání a pochval by měl odměňovat práci navíc, výjimečnou práci, která není součástí normálních pracovních povinností místa. Systém by měl fungovat jako doplněk ročního a kvartálního hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Při sestavování systému je bráno na zřetel, že je nutné odměňovat pracovníky pokud možno co nejdříve po dosažení výjimečného výkonu. Proto tedy jednou měsíčně bude vyhodnocován nejlepší zaměstnanec každého příslušného oddělení.

Návrh na zaměstnance měsíce předkládají manažeři z jednotlivých oddělení ke schválení vedení společnosti. Ocenění se vyhodnocuje zpětně, za předchozí měsíc. Manažer získává informace o výjimečných pracovních zásluhách od jednotlivých vedoucích týmu, nebo i na základě doporučení od kteréhokoli zaměstnance. Vyhodnocení probíhá do 7. dne následujícího měsíce. O výsledku je zaměstnanec informován ve formě osobního setkání. Nepeněžní odměna je vždy předávána na pravidelném měsíční poradě příslušného oddělení. Maximální pořizovací náklady na jedno ocenění, jsou stanoveny na 2 000 Kč

pro jednoho zaměstnance měsíce. Cenu společně se slovní pochvalou předává vedoucí oddělení. Vyhodnocení zaměstnance může být zveřejněno v aktualitách na intranetu organizace.

Nastíněny jsou určité nápady na nepeněžní odměny pro zaměstnance:

- knihy,
- lísky na kulturní akce,
- poukazy na slevové nákupy, slevy na služby,
- květiny, dárkový koš,
- čestné uznání, diplom.

Přínosy: Potvrzení pro zaměstnance, že dobrý výkon je uznáván. Zlepšení pracovních vztahů na pracovišti. Pomoc pro lepší komunikaci ve společnosti. Zvýšení motivace zaměstnanců. Hodnota nepeněžního daru do roční výše 2 000 Kč je osvobozena od daně z příjmu ze závislé činnosti.

Společnost si určí maximální výši odměny na zaměstnance na rok. V případě, že úhrnná roční výše bude do 2 000 Kč, budou náklady na systém následující:

$$8 \times 2\,000 \text{ Kč} = 16\,000 \times 12 \text{ měsíců} = 192\,000 \text{ Kč}$$

Realizace: od ledna roku 2018.

Odpovědnost za realizaci: Přispět svým názorem může každý zaměstnanec. Vyhodnocovat cenu zaměstnance měsíce budou primárně vedoucí týmů a manažeři jednotlivých oddělení. Po zavedení do praxe je nutné sledovat realizaci systému a podniknout určité kroky k udržení jeho funkčnosti.

4.3 Opatření proti nadměrné pracovní zátěži a stresu

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 20 % zaměstnanců je nadměrně pracovní vytížen a často pracuje mimo standardní pracovní dobu. Manažeři by měli mít pod kontrolou počet odpracovaných hodin svých zaměstnanců. Pokud u některé pracovníka, bude zaznamenán dlouhodobě větší počet odpracovaných hodin přesčasů, měl by manažer věnovat této skutečnosti pozornost a zjistit, proč tomu tak je.

Následující opatření by měly být nápomocí k tomu, aby zaměstnanec byl schopen dlouhodobého vyváženého pracovního výkonu.

4.3.1 Školení Stress a Time managementu

Time management je určen pro velmi zaměstnané lidi, ovšem jeho aplikování může být užitečné každému. Každý, kdo chce, může na sobě pracovat. Musí si však uvědomit, že změna musím přijít zevnitř člověka (60).

Dílčí ekonomické zhodnocení

Pro realizaci školení by byly využity služby externí vzdělávací společnosti AbecedaPC Consulting a.s. Tato společnost byla zvolena proto, že lze dohledat různá pozitivní hodnocení jejich služeb a poskytuje zároveň služby široké škále významných organizací. Výhodou také je, že lze uspořádat školení ve vlastních prostorách, za využít vlastní techniky a ušetřit tak náklady.

Přínosy:

Zaměstnanci se naučí používat stěžejní principy plánování času, provedou si osobní analýzu plánovacích návyků, vyzkouší si, jak umějí s časem nakládat, díky technikám práce s prioritami najdou návod na to, proč neodkládat důležité věci na později, naučí se efektivně vytvářet rezervy, seznámí se s technikami jak předejít stresu a najdou si návod, na řešení nepříjemných konfliktních situací. (61).

Podle výsledků z dotazníkového šetření by se školení mělo účastni asi 20 % zaměstnanců z celé organizace. Pokud by školení probíhalo ve skupinách po 8 zaměstnancích, cílová cena za proškolení 1 zaměstnance bude 2 034 Kč. Zjištěná cena je získána z veřejného ceníku vzdělávací společnosti.

58 zaměstnanců x 2 034 Kč nákladů = 117 972 Kč

Délka školení je 16 hodin, obvykle rozdělených do 2 dnů po osmi hodinách.

Realizace: Od července 2017 zjišťovat osobní preference zaměstnanců, např. při hodnotících pohovorech a následně plánovat termíny školení pro jednotlivé skupiny pracovníků.

Odpovědnost za realizaci: vedoucí oddělení, personální pracovníci zajišťující školení.

4.3.2 Administrativní podpora

Vzhledem ke zjištěné skutečnosti přílišné zátěže pracovníků, která u pracovníků vyvolává stres a vysoké pracovní zatížení, navrhuji zřídit pracovní pozici, jejíž náplní by byla administrativní podpora silně vytížených zaměstnanců. Tento návrh by se mohl uplatnit pro všechna oddělení společnosti, na kterých by byla zjištěna stejná skutečnost.

Pracovník by byl zaměstnán na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti a vykonával by činnosti, které mají charakter podpůrných prací. Jeho náplň práce by tedy byla následující:

- zpracovávání reportů,
- práce v interním systému společnosti,
- zadávání dat do informačního systému,
- spolupráce napříč odděleními,
- chystání podkladů,
- další administrativní práce.

Dílčí ekonomické zhodnocení

Přínosy:

Snížení pracovní zátěže, která je dle některých pracovníků vysoká. Koncentrace pracovníků na hlavní náplň jejich práce. Zvýšení spokojenosti pracovníků v tom smyslu, že administrativní část práce považují za rutinní, nezajímavou a nepotřebnou. Snížení míry stresu z nedokončené důležité náplně jejich práce, to povede i ke snížení nemocnosti.

Zaměstnání brigádníka v rámci dohody o provedení práce. Rozsah práce nemůže přesáhnout 300 hodin za rok. Dohoda o provedení práce musí mít písemnou formu. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá. Uzavření dohody o provedení práce je výhodnější pro zaměstnance studenta, oproti

podmínkám dohody o pracovní činnosti. Student po podepsání prohlášení k dani, nemusí následně platit daň z příjmu. Osvobození také platí pro placení sociálního a zdravotního pojištění, v případě, že je měsíční výše odměny do 10 000 Kč.

Do navrhovaného pracovního poměru mohou být přijímáni studenti středních a vysokých škol. O vypisání výběrového řízení, by měl být rozeslán informační email jednotlivým vedením středních a vysokých škol v okolí. Mezi preferované školy, patří školy se zaměřením na ekonomické, obchodní a technické obory.

Vyhlášení výběrového řízení bude zveřejněno na stránkách společnosti. Následný výběrový proces budou řídit personální pracovníci ve spolupráci s manažeri.

Při odměně 120 Kč na hodinu jsou náklady na jednoho pracovníka:

$$300 \text{ hodin} \times 120 \text{ Kč} = 36\,000 \text{ Kč}$$

Pro účely snížení přesčasů, by bylo přijato 8 brigádníků, každý pro jednotlivé oddělení:

$$8 \times 36\,000 \text{ Kč} = 288\,000 \text{ Kč za rok}$$

Zaměstnavatel nemusí platit zdravotní, sociální ani nemocenské pojištění, pokud odměna zaměstnance nepřevyší hranici 10 000 Kč za měsíc. Proto by byla na základě domluvy s brigádníkem stanovena maximální hodnota odpracovaných hodin za měsíc, tj. maximálně 83 hodin.

V současnosti lze využít i dotační **programy Fondu dalšího vzdělávání**, které podporují zaměstnavatele při zaměstnávání studentů posledních ročníků formou časově omezených stáží. Program Cesta pro mladé trvá v období od jara 2016 do jara 2020. Za tuto dobu podpoří 4500 studentů (62).

V oblasti ekonomiky, administrativy a personalistiky lze získat podporu od 19 920 Kč do 52 080 Kč na jednu stáž pro jednoho studenta (62).

Pro účast organizací v programu Cesta pro mladé jsou následující podmínky:

- Právnícká nebo fyzická osoba zapsaná ve veřejném rejstříku.
- Mít kvalitního mentora, který studenta povede a seznámí se všemi aspekty pozice.
- Účastník kurzu, nesmí být v minulosti ani aktuálně s poskytovatelem v pracovněprávním vztahu. Nesmí být s poskytovatelem v jakémkoliv

majetkovém vztahu. Nesmí být s mentorem ve vztahu naplňující definici osoby blízké dle občanského zákoníku.

- Nedluží společnost veřejné správě (62).

Mezi hlavní výhody programu patří:

- vyzkoušení si potenciálního zaměstnance,
- finanční odměna jako náhrada za čas mentora, podle nabízené pozice,
- neotřelé a inovativní názory mladých studentů (62).

Realizace stáže není časově ani administrativně náročná. K podání žádosti slouží internetové stránky programu. Není nutné využívat služeb externích společností. Ze strany programu je společnosti poskytnut konzultant zdarma (62).

Realizace: od ledna roku 2018, případně podle potřeby.

Odpovědnost za realizaci: personální oddělení, za zaškolení odpovídá vedoucí pracovník.

4.4 Ekonomické zhodnocení návrhů

Řešení jsou koncipovány na základě zjištění současného stavu v oblasti motivačního programu společnosti a byla vytvořena pro účely zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich loajality ke společnosti, snížení nemocnosti a fluktuace.

Následující tabulka shrnuje celkové náklady, které byly vyčísleny v předchozí kapitole.

Bylo zjištěno, že pokud se zvýší náklady o navrhovanou částku, se mzdové náklady zvýší 6,43 %. Při zohlednění změny do celkových nákladů, je nárůst o 2,91 %.

Závěrem lze tedy poznamenat, že růst celkových nákladů je nepatrný a nárůst mzdových nákladů je do 10%, což je pozitivní a značí, že návrhy by byly realizovatelné.

Tabulka 40: Finanční náklady na změny, (Zdroj: vlastní zpracování).

Návrh	Finanční náklady na 1 rok v Kč
Zavedení zdravotního volna Sick days	2 044 566
Příspěvek na dovolenou a rekreaci	5 820 000
Občerstvení na pracovišti	1 536 480
Systém pochval a uznání	192 000
Školení Stress a Time managementu	117 972
Administrativní podpora	288 000
Součet nákladů za rok	9 999 018
Mzdové náklady v roce 2015	155 540 000
Celkové náklady v roce 2015	343 070 000

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navržení vhodných změn motivačního systému ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. Změny mají za úkol odstranit slabé stránky organizace a eliminovat stávající hrozby. Práce se skládá ze tří částí, jež postupně směřovaly k vytyčenému cíli.

Analýza byla zpracována formou dotazníkového šetření, strukturovaného rozhovoru a na základě interních dokumentů společnosti. Dotazníkové šetření, které probíhalo formou online formuláře, vyplnilo 25 % zaměstnanců. Výzva pro vyplnění dotazníku byla rozeslána formou interní emailové pošty. Byly zjištěny podrobnosti týkající se motivačního programu tak, jak je nastavený vedením společnosti, ale i jak jej vnímají pracovníci.

Na základě analýzy důležitých ukazatelů bylo zjištěno, že společnost, se za 10 let své existence dynamicky rozrůstá a o její služby je čím dál větší zájem. S růstem výnosů a portfolia služeb se rozrůstá i zaměstnanecká základna. Zde je kladen důraz na nábor kvalitně vzdělaných zaměstnanců, kteří vykonávají specializovanou práci, jak pro tuzemské i zahraniční zákazníky. Společnost navíc dává i šanci o uplatnění čerstvým absolventům, pokud mají pro ně zajímavé jazykové schopnosti.

Udržet si kvalitní pracovníky se organizace snaží formou nadprůměrného finančního ohodnocení s doplňkem rozsáhlého motivačního systému. Motivační systém obsahuje širokou škálu benefitů a odměn. Jsou zde zahrnuty aktuální trendy v oblasti motivace, např. motivační plán pro klíčové zaměstnance.

Analytická část byla stěžejní pro sestavování návrhů změn, neboť podrobně rozebírala aktuální situaci organizace týkající se systému hodnocení a odměňování. Z analytické části vyplynulo, že společnost si v rámci motivace pracovníků vede velice dobře, nicméně byla zjištěna i slabá místa tohoto motivačního systému. Seznam silných a slabých stránek společnosti byl shrnut do SWOT analýzy, která analytickou část uzavírala.

Pro odstranění slabých stránek motivačního systému byly navržena řešení. Konkrétní návrhy se hlavně zaměřují na změnu nabídky benefitů, podle preferencí zaměstnanců. O tyto benefity mají zaměstnanci zájem, ale společnost je zatím nenabízí. Mezi

navrhované benefity patří zavedení zdravotního volna Sick days, příspěvek na dovolenou a rekreaci a občerstvení na pracovišti. Nejméně oblíbené benefity byly ohodnoceny jako postradatelné. Pro společnost jsou také důležité hodnoty o spokojenosti a motivaci jejich zaměstnanců. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců byl uveden návrh na zavedení systému pochval a uznání, který má za úkol utvrzovat zaměstnance v tom, že jejich práce je ceněná. Zároveň funguje jako doplněk současného systému hodnocení výkonu zaměstnanců. Mezi návrhy, které mají snižovat nadměrné pracovní vytížení, jsou zahrnuty doporučené účasti na školení o Stress a Time managementu a přijmutí administrativní výpomoci, nejlépe z řad studentů.

Všechny navrhované změny byly vytvořeny tak, aby dobře zapadly do již existujícího konceptu motivačního programu a pomohly k jeho vylepšení s důrazem na skutečné požadavky zaměstnanců. U všech návrhů jsou popsány jejich pozitivní přínosy, náklady, které budou nutné k jejich zavedení, předpokládané termíny zavedení a seznam odpovědných pracovníků.

Společnost, pro kterou jsou navrhovány změny konceptu motivačního systému v této diplomové práci, je úspěšná a poskytuje služby po celém světě. Je součástí velké skupiny Mann + Hummel Group, která je známá zejména díky známé značce palivových filtrů. I přes to, že skupina má dobrou pověst na trhu práce, obtížně hledá vhodné pracovníky.

Jsem ráda, že jsem mohla přispět svými návrhy k tomu, aby byly současní i budoucí zaměstnanci sledované společnosti více spokojeni. Zároveň se mohli zaměstnanci aktivně podílet na struktuře pozměňovacího návrhu, který je určen pro jejich zaměstnavatele. Je potřeba najít správnou cestu pro implementaci celkové odměny a nabídnout zaměstnancům přesně to, co chtějí.

SEZNAM ZDROJŮ

- 1) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*: 1. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 2) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*: 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 3) ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*: 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
- 4) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*: 5. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 5) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 6) ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*: 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.
- 7) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*: 1. vydání. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- 8) KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*: 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.
- 9) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-802-4752-587.
- 10) MANN + HUMMEL Service s.r.o., *Výroční zpráva 2015*. Nová Ves: Mann + Hummel Service s.r.o., 2016.
- 11) VEŘEJNÝ RESTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku: MANN + HUMMEL Service s.r.o., C 56179 vedená u Krajského soudu v Brně. *justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-27].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=630392&typ=UPLNY>.
- 12) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Registr ekonomických subjektů. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/irsw/>.
- 13) MANN + HUMMEL Service s.r.o. *Výroční zpráva 2014*. Nová Ves: Mann + Hummel Service s.r.o., 2016.

- 14) MANN + HUMMEL Service s.r.o. *Výroční zpráva 2013*. Nová Ves: Mann + Hummel Service s.r.o., 2016.
- 15) MANN + HUMMEL Service s.r.o. *Výroční zpráva 2012*. Nová Ves: Mann + Hummel Service s.r.o., 2016.
- 16) MANN + HUMMEL Service s.r.o. *Výroční zpráva 2011*. Nová Ves: Mann + Hummel Service s.r.o., 2016.
- 17) MANN + HUMMEL SERVICE S.R.O. Jasně cíle skrze vize, hodnoty a strategie. *mann-hummel.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <https://www.mann-hummel.com/cs/mh-cz/group/vision-values-strategy/>.
- 18) TŘEBÍČSKÝ DENÍK. Mann Hummel měl úspěšný rok. Pocítily to i zaměstnanci, *trebickydenik.cz* [online]. Třebíč, 2016 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://trebicky.denik.cz/podnikani/mann-hummel-mel-uspesny-rok-pocitili-to-i-zamestnanci-20160422.html>.
- 19) MANN + HUMMEL Service s.r.o., *Ostatní interní dokumenty*. Nová Ves: Mann + Hummel Service s.r.o., 2016.
- 20) Naučte se SAP za 24 hodin: *Od základů po dokonale nasazení systému*. Praha: Albatros Media, 2012. ISBN 978-80-251-3685-0.
- 21) MANN + HUMMEL Service s.r.o. *Vnitřní směrnice: Mzdový předpis a předpis o poskytování nemzdových plnění MSCZ*. Nová Ves: Mann + Hummel Service s.r.o., 2016.
- 22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka Kraje Vysočina – 2016. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-2]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-kraje-vysocina-2016>.
- 23) MEDIAED ASSISTANT. České firmy přidávají, aby zůstaly konkurenceschopné. *mediaed.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z: <http://www.mediaed.cz/blog/posts/11>.
- 24) ASPEN PR S.R.O. Nejčastěji mění práci lidé ve výrobě, médiích a zdravotnictví. *aspen.pr.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z: <http://press.aspen.pr/profesia/tiskove-zpravy/nejcasteji-meni-praci-lide-ve-vyrobe-mediich-a-zdravotnictvi/>.
- 25) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice - za rok 2015. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z:

- <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-data-za-rok-2015>.
- 26) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice - 1. pololetí 2016. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-1-pololeti-2016>.
- 27) KUPNÍ SÍLA. Administrativní pracovník má garantovanou vyšší, než minimální mzdu. *kupnisila.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/administrativni-pracovnik/>.
- 28) MANN + HUMMEL SERVICE S.R.O. *Vnitřní směrnice – Výuka cizích jazyků*. Nová Ves: Mann + Hummel Service s.r.o., 2017.
- 29) ŠKOLKA NA HRADĚ. Kdo jsme. *skolkanahrade.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z: http://skolkanahrade.cz/?page_id=652.
- 30) ICT REVUE. Oblast sdílených služeb pokračuje v rychlém rozvoji. *ictrevue.ihned.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: http://ictrevue.ihned.cz/c3-65163330-0ICT00_d-65163330-oblast-sdilenych-sluzeb-pokracuje-v-silnem-rozvoji.
- 31) SAP. Who we are. *sap.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <https://www.sap.com/about/careers/who-we-are.html>.
- 32) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel v obcích. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-2]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich>.
- 33) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-4-2]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM09&str=v172&c=v3~3__RP2016&u=v172__VUZEMI__100__3107.
- 34) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Regionální data ve veřejné databázi. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-2]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30849>.

- 35) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Struktura obyvatelstva v Kraji Vysočina. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xj/vzdelanostni_struktura_obyvatelstva_v_kraji_vysocina.
- 36) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Kraji Vysočina k 31. 12. 2016 - v prosinci přibýlo přes 2 tisíce uchazečů o práci. *czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-k-31-12-2016>.
- 37) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Integrovaný portál. *mpsv.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/>
- 38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné mzdy na Vysočině v 1. až 3. čtvrtletí 2016 vzrostly o 1 145 Kč. *czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-01-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/prumerne-mzdy-na-vysocine-v-1-az-3-ctvrtleti-2016-vzrostly-o-1-145-kc>.
- 39) MANN + HUMMEL SERVICE S.R.O. Volné pracovní *pozice*. *mann-hummel.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-10]. Dostupné z: <https://www.mann-hummel.com/cs/mh-cz/careers/jobs/>.
- 40) INFORMAČNÍ SYSTÉM O AKTUÁLNÍM VÝSLEDKU. Aktuální výsledky šetření. *ispv.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-10]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>.
- 41) NN POJIŠŤOVNA. Moravané dostávají od firem více benefitů než Pražané. *nn.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-2]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/moravane-dostavaji-od-firem-vice-benefitu-nez-prazane.html>.
- 42) NN POJIŠŤOVNA. Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni. *nn.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-2]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firamam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>.
- 43) VEŘEJNÝ RESTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku: BOSCH DIESEL S.R.O. C 56179 vedená u Krajského soudu v Brně. *justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=630392&typ=UPLNY>.

- 44) VEŘEJNÝ RESTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku: AUTOMOTIVE LIGHTING S.R.O. C 56179 vedená u Krajského soudu v Brně. *justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=630392&typ=UPLNY>.
- 45) VEŘEJNÝ RESTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku: FRAENKISHCE CZ S.R.O. C 56179 vedená u Krajského soudu v Brně. *justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=630392&typ=UPLNY>.
- 46) VEŘEJNÝ RESTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku: HUHTAMAKI ČESKÁ REPUBLIKA A.S. C 56179 vedená u Krajského soudu v Brně. *justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=630392&typ=UPLNY>.
- 47) VEŘEJNÝ RESTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku: ČEZ A.S. C 56179 vedená u Krajského soudu v Brně. *justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=630392&typ=UPLNY>.
- 48) EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND. OP Zaměstnanost 2014 – 2020. *esfcr.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-2]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/op-zamestnanost-2014-2020.
- 49) MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. OP Výzkum, vývoj a vzdělávání období 2014 – 2020. *msmt.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-2]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/op-vvv>.
- 50) VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Strategie Evropa 2020. *vlada.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-10]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>.
- 51) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH. Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *mpsv.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>.

- 52) OKRESNÍ HODPODÁŘSKÁ KOMORA. Aktuální dotace a granty. *ohktrebic.cz* [online]. 2017 [cit. 2016-5-21]. Dostupné z: <http://www.ohktrebic.cz/4-dotace.html>.
- 53) KRUNTORÁDOVÁ, M., *Mzdový systém podniku: Odměňován, mzdový systém podniku*. Brno: VUT Fakulta Podnikatelská, 2015.
- 54) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, Co se mění v roce 2017? Novinky Ministerstva práce a sociálních věcí. *mpsv.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28924/TZ_-_Novinky_MPSV_v_roce_2017.pdf.
- 55) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Přehled nejdůležitějších změn pro občany v gesci mf pro rok 2017. *mfc.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z: <http://www.mfc.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/prehled-nejdulezitejsich-zmen-pro-obcany-26821>.
- 56) PENÍZE. Očima expertů: Sick days. Nařídít firmám, ať lidem dají pár dní na zdravotní volno? *penize.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-10]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/316172-ocima-expertu-sick-days-naridit-firmam-at-lidem-daji-par-dni-na-zdravotni-volno>
- 57) PŘÍSPĚVKY. Příspěvek na dovolenou pro rok 2017. *prispevky.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-10]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/zamestnanci/prispevek-na-dovolenou>
- 58) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- 59) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- 60) BRODSKÝ, Jan. *Time management*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.
- 61) AbecedaPC. Školení time + stress management. *skoleni.abecedapc.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-10]. Dostupné z: <https://skoleni.abecedapc.cz/time-stress-management>
- 62) CESTA PRO MLADÉ. Vaše cesta k úspěšné kariéře. *cestapromlade.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-4-21]. Dostupné z: <http://www.cestapromlade.cz>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj nákladů mezi léty 2011-2015	33
Graf 2: Vývoj výnosů mezi léty 2011-2015.	35
Graf 3: Struktura tržeb.....	37
Graf 4: Vývoj výsledků hospodaření mezi léty 2011-2015).	38
Graf 5: Poměr vlastních a cizích zdrojů.	40
Graf 6: Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury	42
Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.	44
Graf 8: Věková struktura zaměstnanců,	44
Graf 9: Vzdělanost v Kraji Vysočina.	76
Graf 10: Obyvatelstvo Kraje Vysočina podle odvětví ekono. činnosti v číslech a %,....	78
Graf 11: Pohlaví	X
Graf 12: Věkové kategorie.....	X
Graf 13: Vzdělání.	XI
Graf 14: Délka zaměstnání	XI
Graf 15: Oddělení organizační struktury.	XII
Graf 16: Hodnocení benefitů.	XIII
Graf 17: Spokojenost s benefity.....	XIII
Graf 18: Hodnocení benefitů.	XIV
Graf 19: Další benefity	XV
Graf 20: Adekvátnost výše mzdy.....	XVI
Graf 21: Pracovní cesty	XVI
Graf 22: Pracovní vztahy.	XVIII
Graf 23: Pochvala v práci.	XVIII
Graf 24: Možnost vyjádření svého názoru.....	XIX
Graf 25: Preference pracovní náplně.....	XIX
Graf 26: Náplň práce I.....	XX
Graf 27: Náplň práce II.....	XX
Graf 28: Možnost vzdělávání.....	XXI
Graf 29: Hodnocení vzdělávání.	XXII
Graf 30: Roční rozhovor se zaměstnancem.	XXII

Graf 31: Kvartální hodnocení zaměstnanců.....	XXIII
Graf 32: Cíle společnosti.	XXIII
Graf 33: Jistota zaměstnání.....	XXIV
Graf 34: Ztotožnění se společností.....	XXIV
Graf 35: Společenské akce.....	XXV
Graf 36: Stiháte udělat práci v pracovní době?.....	XXV

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	16
Obrázek 2: Model celkové odměny.	22
Obrázek 3: Schéma vlastnictví základního kapitálu	27
Obrázek 4: Mann + Hummel Group v ČR	30

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Složení nákladů.....	34
Tabulka 2: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v letech 2011-2015	34
Tabulka 3: Složení výnosů.....	36
Tabulka 4: Rozpis výnosů podle území.....	36
Tabulka 5: Vývoj důležitých ukazatelů společnosti.....	39
Tabulka 6: Rozdělení dle pohlaví	45
Tabulka 7: Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru.....	46
Tabulka 8: Vývoj počtu zaměstnanců.	46
Tabulka 9: Fluktuace zaměstnanců mezi léty 2011-2015	47
Tabulka 10: Měsíční nemocnost v %	48
Tabulka 11: Produktivita práce a průměrné mzdy v letech 2011-2015	49
Tabulka 12: Platové třídy.....	52
Tabulka 13: Garantovaná odměna pro skupiny prací.....	52
Tabulka 14: Základ pro výpočet 13. mzdy.	57
Tabulka 15: Odměny při pracovních výročí a věrnostní příplatky.....	58
Tabulka 16: Odměny při odchodu do důchodu.....	59
Tabulka: 17 Vývoj počtu obyvatel a míra ekono. aktivity v ČR a Kraji Vysočina,	74
Tabulka 18 Věkové složení a průměrný věk obyvatel Kraje Vysočina.	75
Tabulka 19: Vzdělanostní struktura populace v ČR a Kraji Vysočina v roce 2014.	77
Tabulka 20: Podíl nezaměstnaných, obecná míra nezaměstnanosti a uchazeči o zaměstnání.	79
Tabulka 21: Nezaměstnanost v ČR a v Kraji Vysočina v roce 2016.	79
Tabulka 22: Nezaměstnanost v krajích k prosinci 2016.....	80
Tabulka 23: Nabídka a poptávka po klíčových pozicích v okrese Třebíč.....	81
Tabulka 24 Vývoj průměrných mezd mezi léty 2011-2015.	82
Tabulka 25: Průměrné mzdy pracovní pozice finanční účetní	83
Tabulka 26: Průměrné mzdy pracovní pozice odborný pracovník personalistiky	83
Tabulka 27: Průměrné mzdy pracovní pozice administrativní pracovník.	84
Tabulka 28: Průměrné mzdy pracovní pozice specialista v oblasti strategie a politiky ..	84
Tabulka 29: Průměrné mzdy pracovní pozice technický a odborný pracovník.....	85

Tabulka 30 Četnost poskytovaných benefitů podle pozice v organizaci	87
Tabulka 31 Vývoj poskytování benefitů v letech 2011-2015.	88
Tabulka 32: Srovnání benefitů u významných zaměstnavatelů na Vysočině.....	90
Tabulka: 33 Výsledky hospodaření za rok 2015 u sledovaných společností.	91
Tabulka: 34 Počet zaměstnanců, osobní náklady a produktivity práce společností v Kraji Vysočina za rok 2015	92
Tabulka 35: Silné stránky	103
Tabulka 36: Slabé stránky.	104
Tabulka 37: Příležitosti.....	104
Tabulka 38: Hrozby.....	105
Tabulka 39: Výsledky SWOT analýzy.....	105
Tabulka 40: Finanční náklady na změny.....	116
Tabulka 41: Zahraniční cesty.....	XVII
Tabulka 42: Další odpovědi.....	XVII

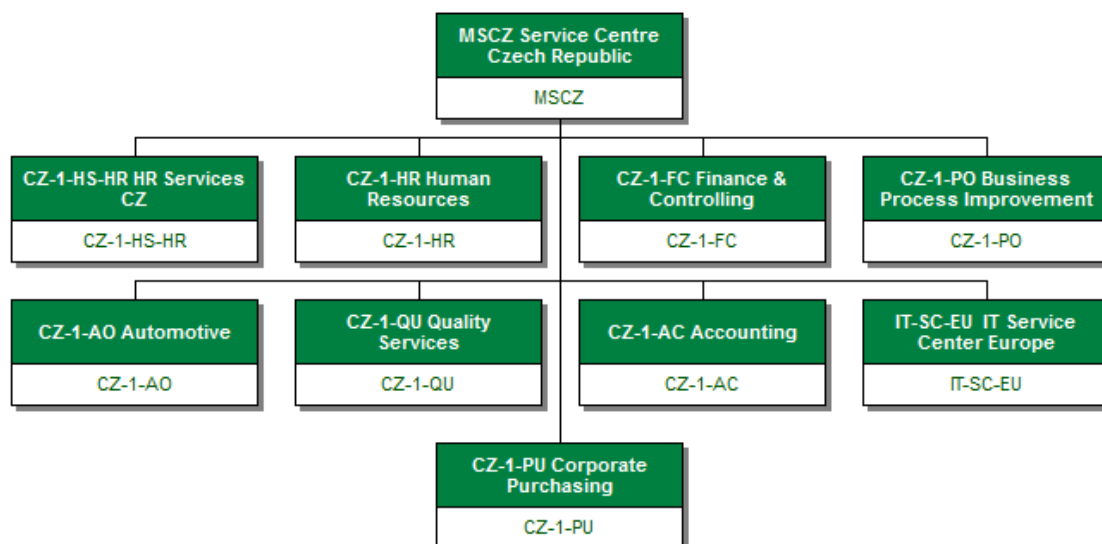
PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Grafické výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 1: Organizační struktura



Příloha č. 2: Dotazník

Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.

Dobrý den, mé jméno je Petra Holoubková a jsem studentkou Vysokého učení technického v Brně oboru Podnikové finance a obchod. Tento dotazník slouží jako zdroj informací pro moji diplomovou práci. Dotazník je anonymní. Děkuji za vaše názory a vypovídající odpovědi.

***Povinné pole**

1. Jakého jste pohlaví? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Muž
☐ Žena

2. Označte prosím svoji věkovou kategorii: *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ do 25 let
☐ od 26 do 35 let
☐ od 36 do 45 let
☐ od 46 do 55 let
☐ nad 55 let

3. Označte prosím vaše nejvýše dosažené vzdělání: *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Střední s maturitní zkouškou
☐ Vyšší odborné vzdělání
☐ Vysokoškolské vzdělání - bakalářské
☐ Vysokoškolské vzdělání - magisterské
☐ MBA
☐ Doktorské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.? *

5. Na jaké pracovní pozici a na jakém oddělení v rámci společnosti pracujete? *

6. Zhodnoťte následující faktory podle toho, jak moc přispívají k vaší spokojenosti ve vašem současném zaměstnání. *

1 - nejméně významné až 10 - velice významné.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platové podmínky a jiné finanční odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní cesty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání a pochvala ze strany vedoucího	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání a pochvala ze strany pracovního kolektivu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Další možnosti vzdělávání a osobní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podniková kultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce v mezinárodním prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jsem spokojen/na se stávající nabídkou benefitů? *

1 - hodně nespokojen/na až 10 - velice spokojen/na.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Ohodnořte následující seznam současných benefitů podle vaší osobní preference:

*

1 - nejméně významné až 10 - velice významné.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6 týdnů dovolené ročně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roční odměny (14. plat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvartální odměny (15. plat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lékařská péče	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na penzijní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Závodní stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partnerská mateřská školka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy na masáže a kosmetiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volné vstupy a zvýhodnění v partnerských sportovních centrech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy na pohonné hmoty a náhradní díly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecký program v Komerční bance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy u ostatních partnerů (knihkupectví, motocyklistické potřeby)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturní a společenské akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pružná pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost práce z domu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitný režim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Jaké další benefity byste uvítali v motivačním programu? Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Výhodný mobilní tarif pro rodinu
- ☐ Sick days
- ☐ Příspěvek na zdravotní péči
- ☐ Příspěvek na dovolenou a rekreaci
- ☐ Den pro rodinu (možnost přivést do práce rodinného příslušníka)
- ☐ Občerstvení na pracovišti (ovoce, zelenina, džusy...)
- ☐ Relaxační zóna
- ☐ Ergonomické pracoviště
- ☐ Stravenky
- ☐ Jiné: _____

10. Myslíte si, že vaše mzda je adekvátní k vašemu pracovnímu nasazení, pracovním zkušenostem a vzdělání? * Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Vítáte možnost zúčastnit se pracovních cest v rámci pracovního výkonu? *
Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, nevádí mi i častější cestování
- ☐ Ano, občas vycestuji, nevádí mi to
- ☐ Ne, cestuji až moc

12. Měl/a byste zájem o vyslání do zahraniční pobočky jako Expat? Pokud ano, o kterou zemi by, jste měl/a zájem? (vyjetí do zahraničí na určitou dobu v rámci pracovních povinností). *

13. Vaše vztahy na pracovišti s kolegy a nadřízenými, byste označili jako:

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Výborné	Velmi dobré	Dobré	Spíše špatné	Špatné
S kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S nadřízenými	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Jak často jste pochválen/na od nadřízeného za dobře odvedenou práci? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Vždy, za kvalitně odvedenou práci či dobře zvládnutý úkol
- ☐ Občas
- ☐ Málokdy
- ☐ Slovní pochvaly se mi nedostává

15. Máte možnost otevřeně vyjádřit svůj názor na pracovišti? * Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Jakou pracovní náplň preferujete? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Opakující se úkony (rutinní práce, osvědčené postupy)
- ☐ Proměnlivou práci (obsah práce je variabilní, rozličné úkoly, projekty)
- ☐ Kreativní

17. Vaše náplň práce je: *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Jednostranná
- ☐ Spíše jednostranná
- ☐ Proměnlivá
- ☐ Spíše proměnlivá
- ☐ Kreativní

18. Vaše náplň práce je: *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Expertní
- ☐ Administrativní
- ☐ Manažerská
- ☐ Obchodní
- ☐ Týmová

19. Máte možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy, které vám nabízí váš zaměstnavatel)? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

20. Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnosti: Spíše ne a Určitě ne, uveďte důvod, proč se nemůžete zúčastnit vzdělávání:

21. V případě, že využíváte zaměstnanecké vzdělávání, ohodnoťte prosím efektivitu poskytované služby: * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Výborná, vzdělávání je efektivní a vyhovuje mi, rozvíjí mě
- ☐ Průměrná
- ☐ Nedostatečná, neefektivně strávený čas

22. Jak vnímáte roční rozhovor se zaměstnancem v rámci ročního hodnocení zaměstnanců? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Je to efektivní nástroj motivace a dobře funguje
- ☐ Je to dobrý způsob hodnocení, jsou ale potřeba vylepšení
- ☐ _____
- ☐ Roční pracovní cíle jsou pro mě těžko dosažitelné, jsem vystaven/a stresu
- ☐ Myslím si, že je to nepotřebné
- ☐ Jiné:

23. Jak vnímáte kvartální hodnocení zaměstnanců? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Je to efektivní nástroj motivace a dobře funguje
- ☐ Je to dobrý způsob hodnocení, jsou ale potřeba vylepšení
- ☐ Kvartální pracovní cíle jsou pro mě těžko dosažitelné, jsem vystaven/a stresu
- ☐ Myslím, že je to nepotřebné
- ☐ Jiné: _____

24. Víte, jaké jsou cíle společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Částečně

25. Cítíte ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. jistotu zaměstnání? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, je to stabilní společnost
- ☐ Částečně
- ☐ Ne

26. Jste pyšný/á na to, že pracujete ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.? * Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, rád/a přispívám k prosperitě společnosti
- ☐ Částečně, jsem rád/a za takovou pracovní příležitost
- ☐ Ne

27. Domníváte se, že jsou společenské akce v rámci organizace přínosné (pro vztahy na pracovišti, lepší komunikaci)? * Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano, určitě

☐ Částečně

☐ Ne

28. Stíháte v pracovní době udělat všechnu práci, kterou máte? * Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano, vždy

☐ Někdy nestíhám

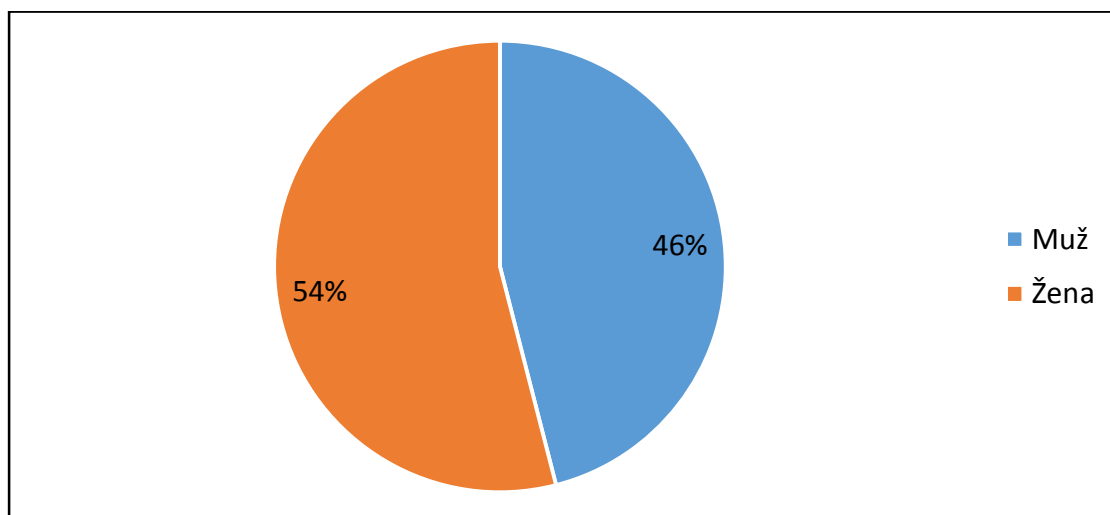
☐ Často pracuji i mimo standartní pracovní dobu

Příloha č. 3: Grafické výsledky dotazníkového šetření

Demografické údaje

1. Jakého jste pohlaví.

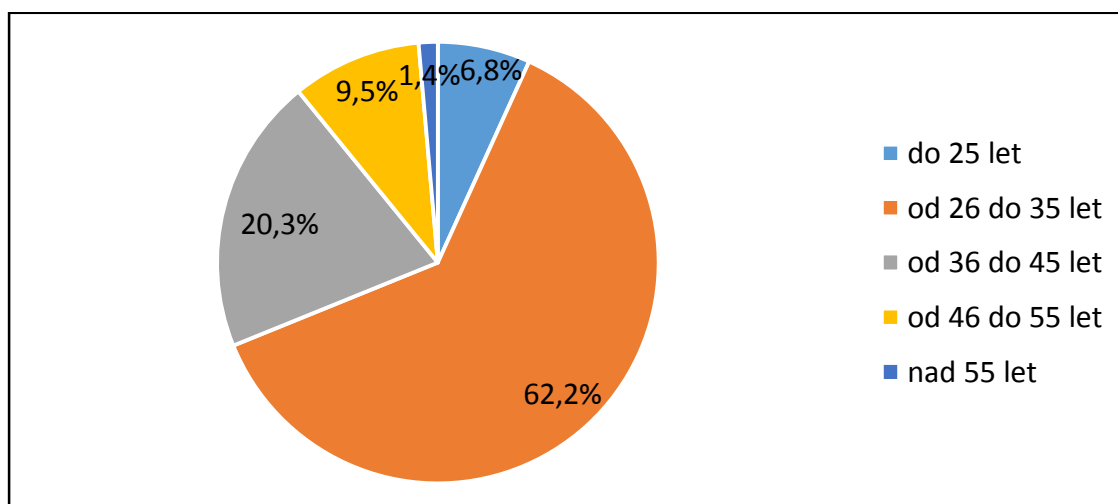
V dotazníkovém šetření mírně převažoval počet žen nad počtem dotazovaných mužů.



Graf 11: Pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování).

2. Označte prosím svoji věkovou kategorii.

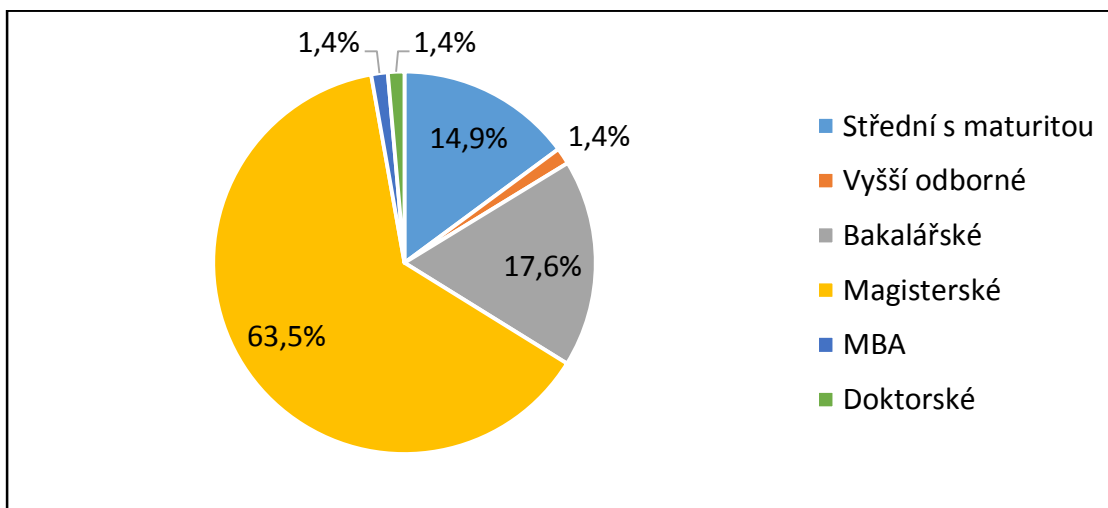
Procentuální zastoupení mladých lidí do 35 let věku, tj. 69 % ze všech dotazovaných ukazuje, že zaměstnanci společnosti jsou perspektivní a na trhu práce budou ještě dlouhou dobu.



Graf 12: Věkové kategorie, (Zdroj: vlastní zpracování).

3. Označte prosím vaše nejvýše dosažené vzdělání.

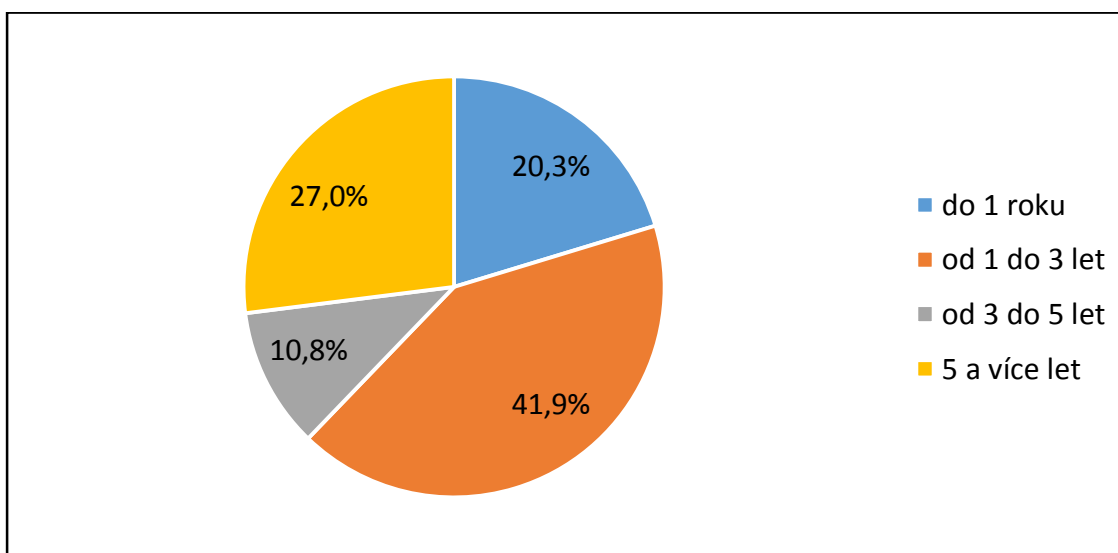
Nejsilnější skupinu představují zaměstnanci s dokončeným magisterským vzděláním s 63,5 %. Ve společnosti jsou v menším zastoupení i zaměstnanci s doktorským a MBA vzděláním.



Graf 13: Vzdělání, (Zdroj: vlastní zpracování).

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.?

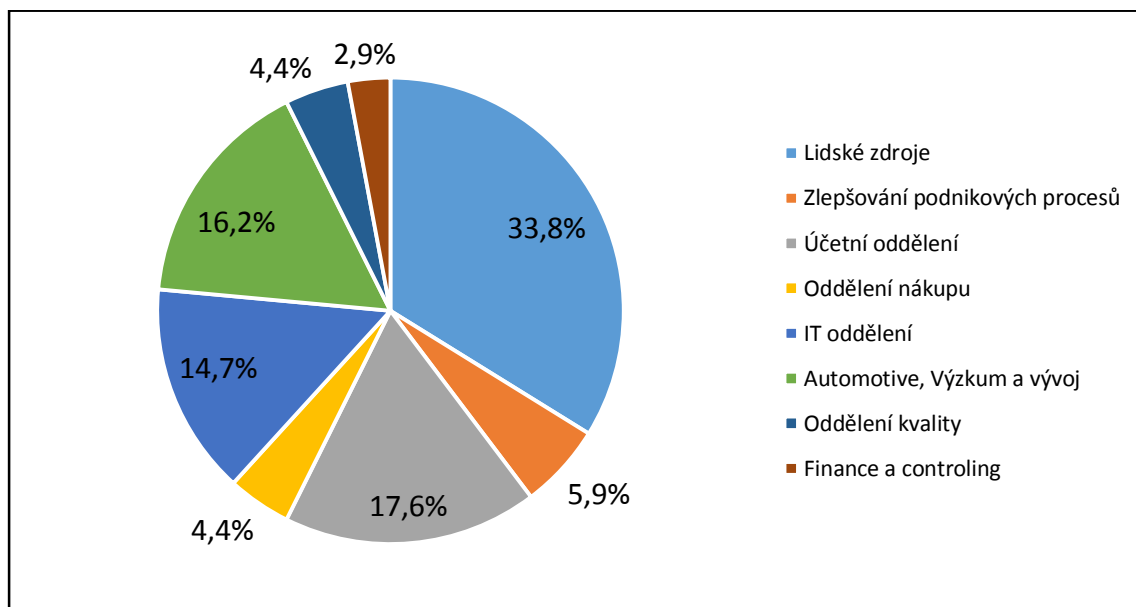
Největší skupina s 41,9 % představuje zaměstnance, kteří ve společnosti pracují od 1 do 3 let. Druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 5 let. Jednu pětinu respondentů tvoří noví zaměstnanci s délkou pracovního poměru do 1 roku.



Graf 14: Délka zaměstnání, (Zdroj: vlastní zpracování).

5. Na jaké pracovní pozici a na jakém oddělení v rámci společnosti pracujete?

Nejvíce odpovědí přidali zaměstnanci z oddělení Lidských zdrojů a to 33,8 %. Mezi další ochotné zaměstnance patřili pracovníci oddělení Účetnictví s 17,6 %, Automotive, Výzkumu a vývoje s 16,2 % a IT oddělení s 14,7 %.

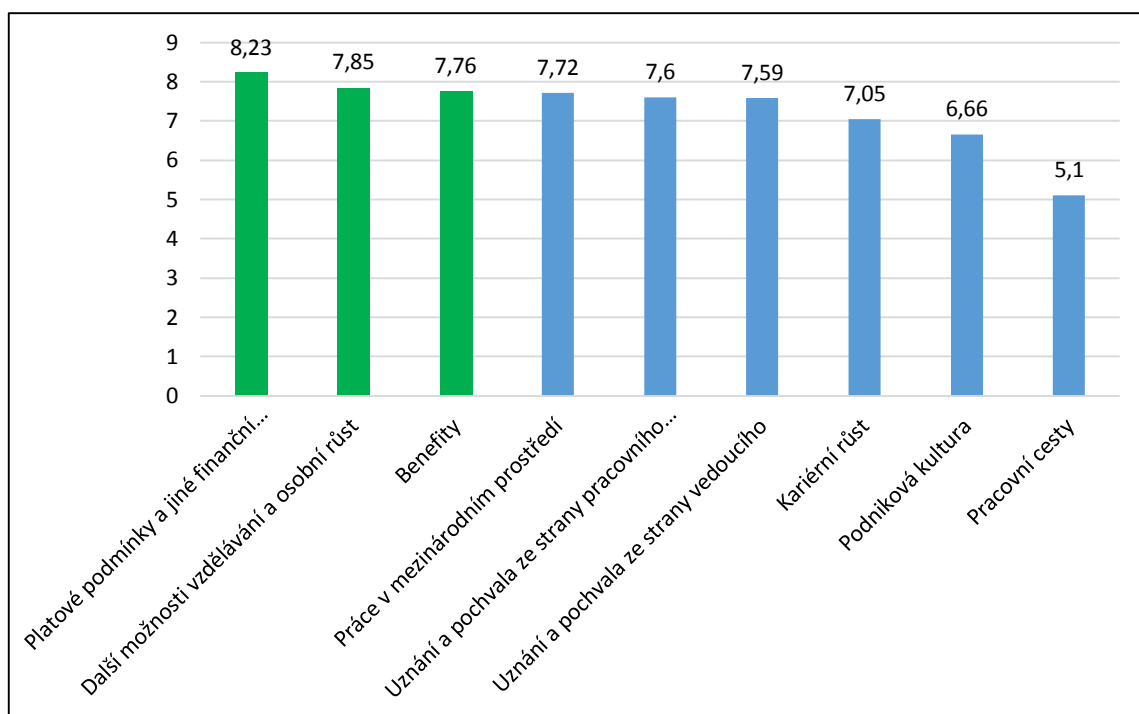


Graf 15: Oddělení organizační struktury, (Zdroj: vlastní zpracování).

Hodnocení současných benefitů a výše mzdy

6. Zhodnoťte následující faktory podle toho, jak moc přispívají k vaší spokojenosti ve vašem současném zaměstnání.

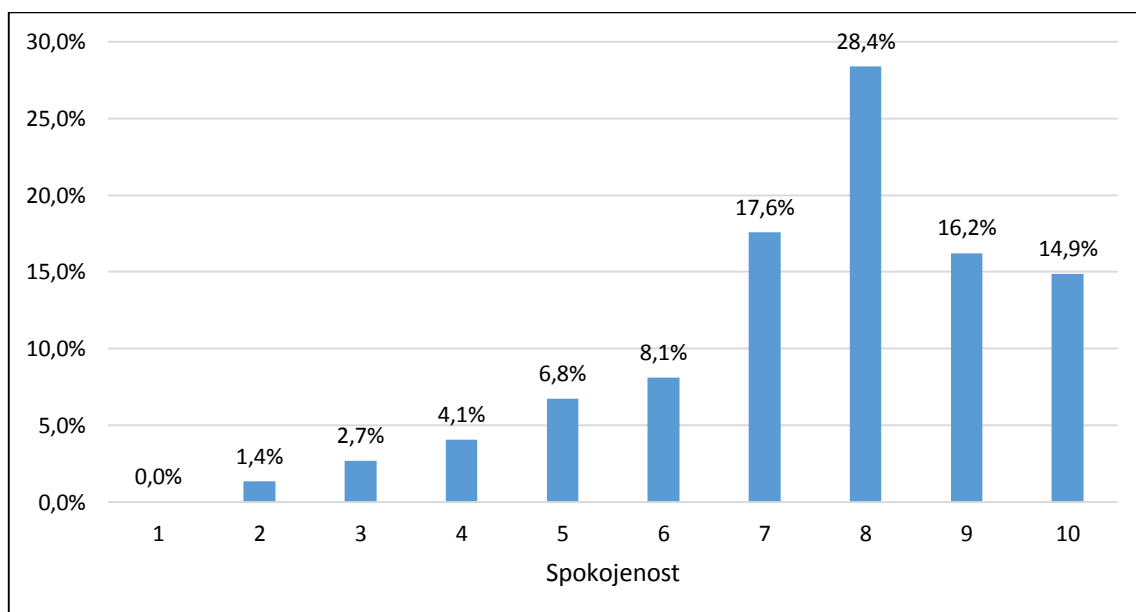
Pro účely porovnání významnosti byl použit aritmetický průměr. Nejhodnotnější faktor s 8,23 body je faktor platového ohodnocení. Faktor vzdělávání jako druhý nejvýznamnější získal 7,85 bodu. Benefity byly ohodnoceny 7,76 body významnosti. Nejméně přispívají ke spokojenosti pracovní cesty s 5,1 bodu.



Graf 16: Hodnocení benefitů, (Zdroj: vlastní zpracování).

7. Jste spokojen/a se stávající nabídkou benefitů?

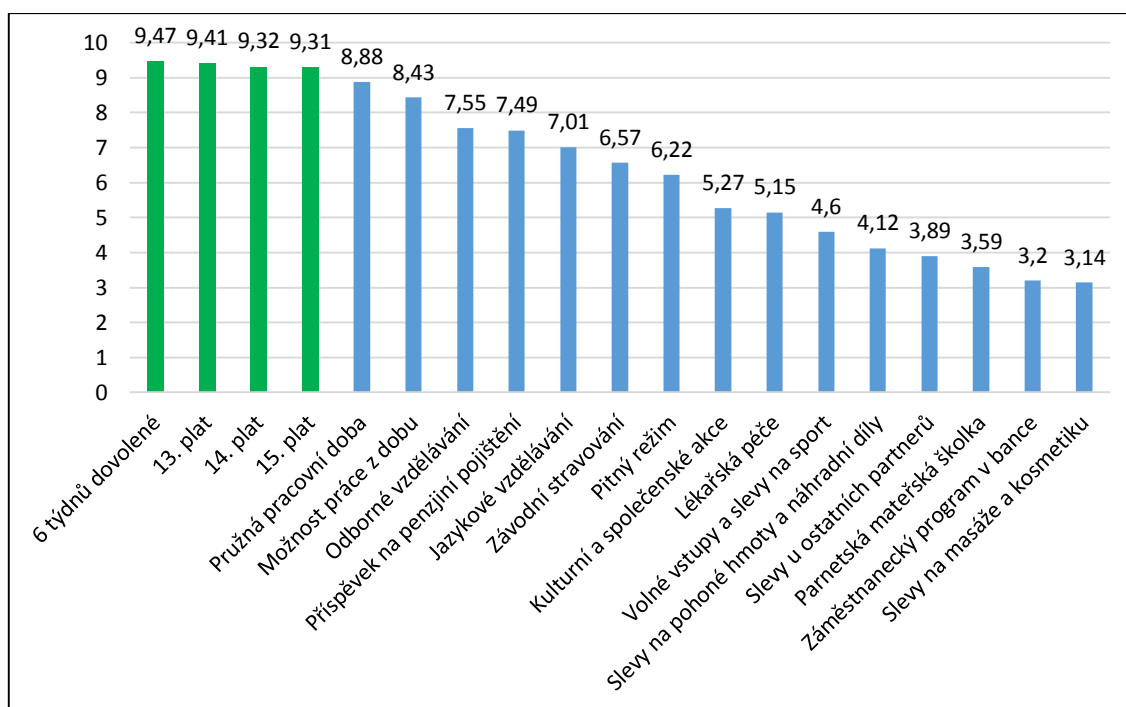
Jako nejčastější míru spokojenosti uváděli respondenti 8 bodů v 28,4 % ze všech možných odpovědí nebo 7 bodů v 17,6 % případů z možných deseti. Označení 10 znamenalo největší spokojenost, naopak označení 1 znamenalo velkou nespokojenost.



Graf 17: Spokojenost s benefity, (Zdroj: vlastní zpracování).

8. Ohodnoťte následující seznam současných benefitů podle vaší osobní preference.

Nejvíce oceňované benefity získali průměrné bodování nad 9 body z možných deseti. Hodnocení 6 týdnů dovolené získalo 9,47 bodů. Následovaly benefity finančního charakteru, a to 13. plat s 9,41 body, 14. plat s 9,32 body a 15. plat s 9,31 body. Nejméně ceněný je benefity slev na masáže a kosmetiku s 3,14 body a zaměstnanecký program v bance s 3,2 body.



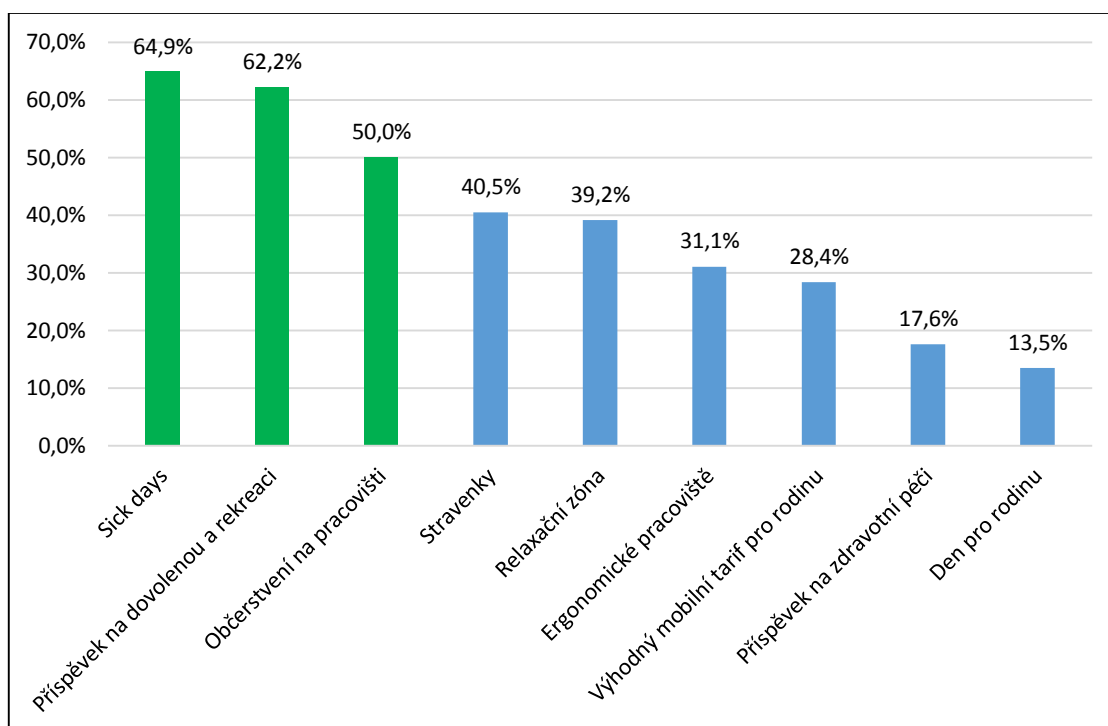
Graf 18: Hodnocení benefitů, (Zdroj: vlastní zpracování).

9. Jaké další benefity byste uvítali v motivačním programu?

Respondenti měli možnost vybrat z více možností nebo přidat svůj vlastní nápad. Graf znázorňuje, jak často příslušnou možnost respondenti zvolili. Největší zájem byl o benefity sick days s 64,9 % volby, příspěvek na rekreaci s 62,2 % a občerstvení na pracovišti s 50 %. Mezi další slovní návrhy patřily:

- příspěvky na teambuildingovou akci v rámci menšího týmu,
- firemní oblečení,
- reklamní předměty,
- samostatná kancelář nebo menší počet pracovišť v místnosti,

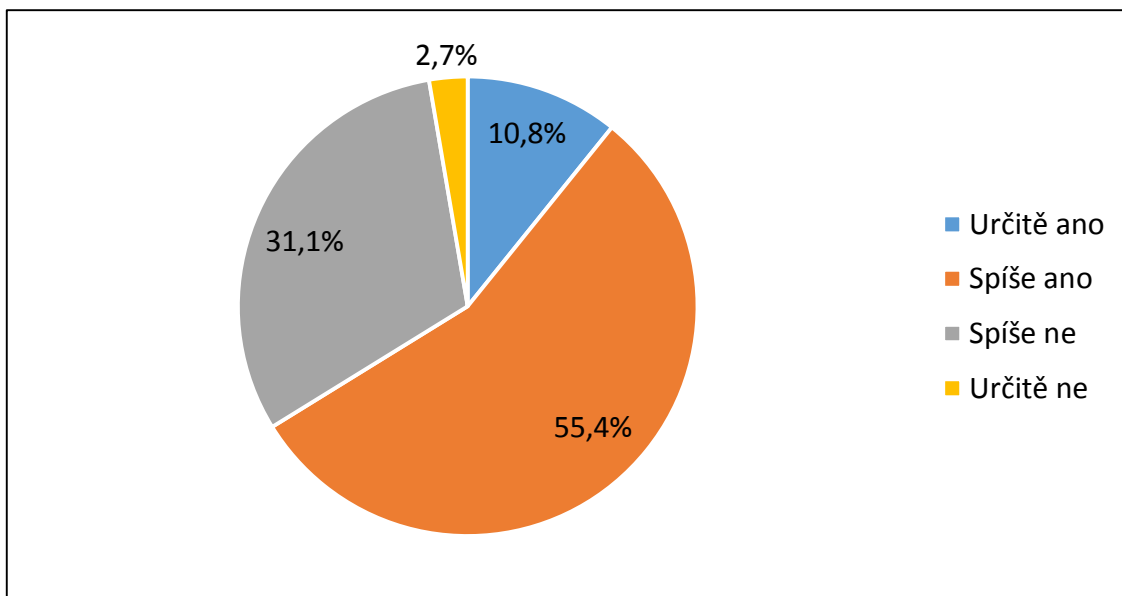
- příspěvek na dojíždění (navrhnuto 5x).



Graf 19: Další benefity, (Zdroj: vlastní zpracování).

10. Myslíte si, že vaše mzda je adekvátní k vašemu pracovnímu nasazení, pracovním zkušenostem a vzdělání?

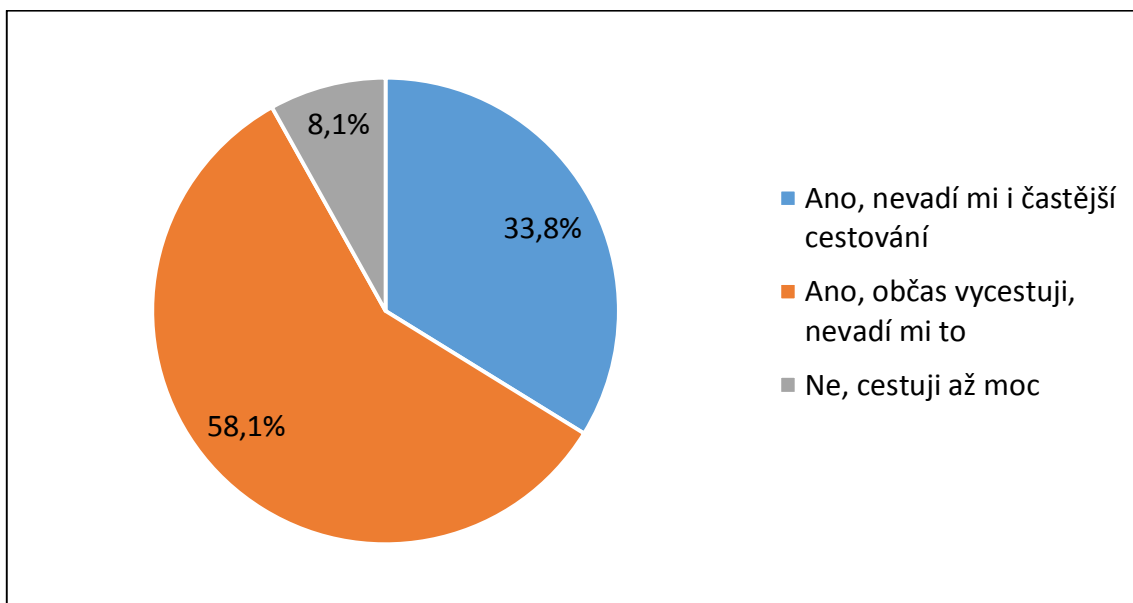
Asi 65 % respondentů je spokojenost se svojí mzdou v zaměstnání. Velice nespokojeno je jenom 2,7 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou s 31,1 % jsou respondenti, kteří jsou spíše nespokojeni se svojí aktuální mzdou.



Graf 20: Adekvátnost výše mzdy, (Zdroj: vlastní zpracování).

11. Vítáte možnost zúčastnit se pracovních cest v rámci pracovního výkonu?

Nejčastěji zvolená odpověď, občas vycestuji, nevádí mi to, zvolilo 58,7 % respondentů. Kladný postoj k cestování má 33,8 % respondentů, kterým nevádí i častější cestování. Negativní pohled na cestování má 8,1 % dotazovaných.



Graf 21: Pracovní cesty, (Zdroj: vlastní zpracování).

12. Měl/a byste zájem o vyslání do zahraniční pobočky jako Expat? Pokud ano, o kterou zemi byste měl/a zájem? (vyjetí do zahraničí na určitou dobu v rámci pracovních povinností).

Mezi nejpreferovanější destinace patří anglicky mluvící země (hlavně USA a Velká Británie) a Německo. Častá odpověď ale byla, že zaměstnanci spíše nemají zájem o dlouhodobé vycestování, a to buď z rodinných důvodů, nebo kvůli své nedostatečné jazykové úrovni.

Tabulka 41: Zahraniční cesty, (Zdroj: vlastní zpracování).

Destinace	Četnost odpovědi
USA	11
Německo	9
Velká Británie	8
Čína	2
Austrálie	2
Španělsko	2
Francie	2
Brazílie	1
Bosna	1
Mexiko	1
Kanada	1
Thajsko	1
Japonsko	1
Singapur	1

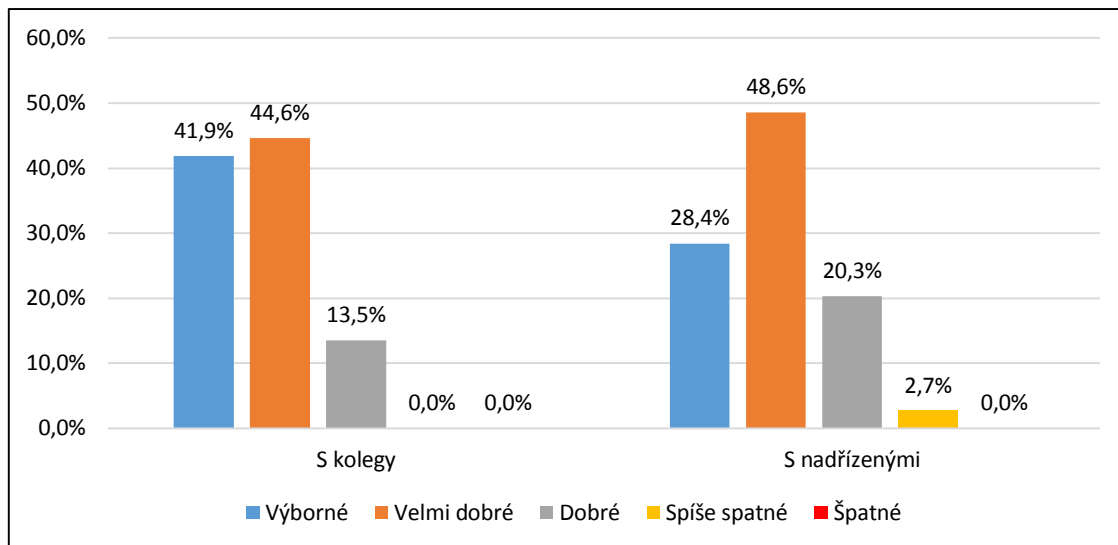
Tabulka 42: Další odpovědi, (Zdroj: vlastní zpracování).

Jiné odpovědi	Četnost odpovědi
Ano (bez preference)	9
Ne	30

Vztahy na pracovišti, náplň práce, vzdělávání a hodnocení pracovního výkonu

13. Vaše vztahy na pracovišti s kolegy a nadřízenými, byste označili jako:

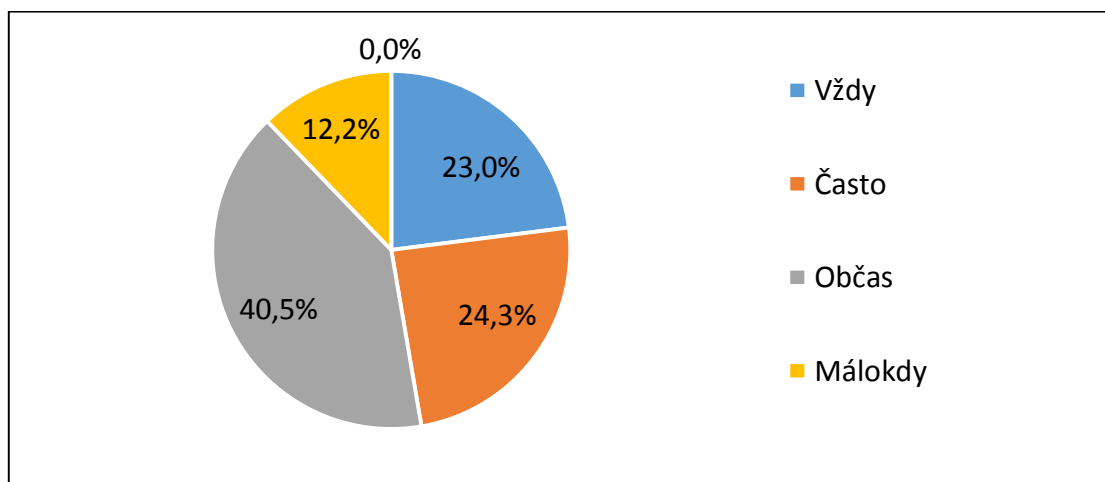
Jenom dva respondenti označili svůj vztah s nadřízeným jako spíše špatný.



Graf 22: Pracovní vztahy, (Zdroj: vlastní zpracování).

14. Jak často jste pochválen/na od nadřízeného za dobře odvedenou práci?

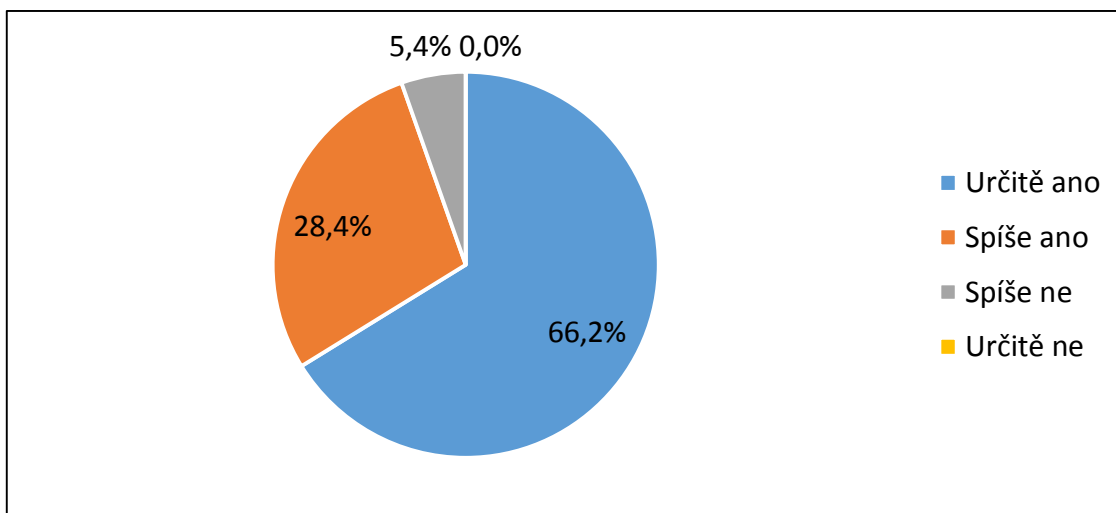
Až 47,3 % respondentů je vždy nebo často pochváleno za dobře odvedenou práci. Zbývajících 52,7 % respondentů už tak často slovní pochvalu neslyší.



Graf 23: Pochvala v práci, (Zdroj: vlastní zpracování).

15. Máte možnost otevřeně vyjádřit svůj názor na pracovišti?

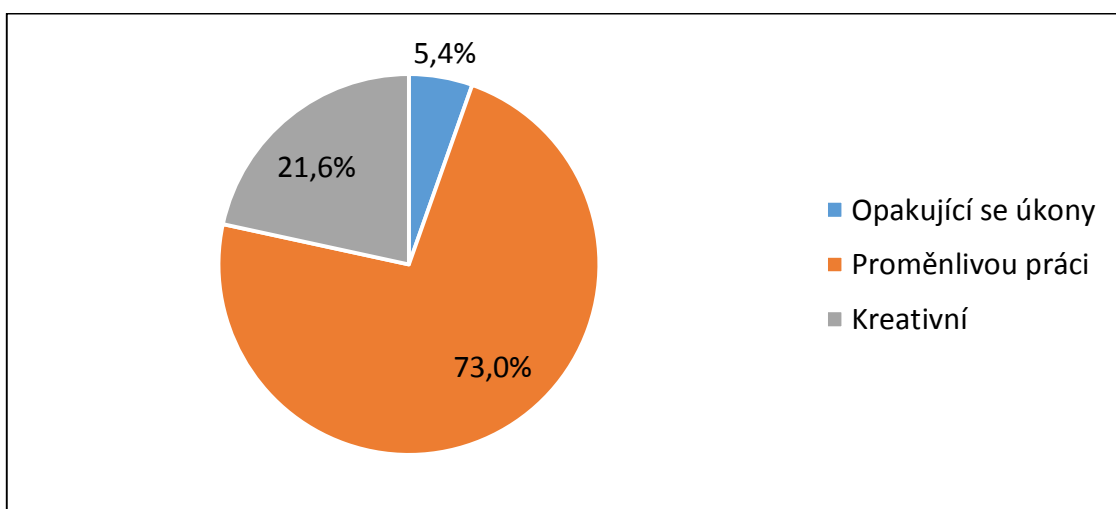
Svůj názor může otevřeně vyjádřit 66,2 % respondentů, dále pak dalších 28,4 % respondentů má také možnosti vyjádřit svůj názor. Jen velmi malé procento 5,4 % respondentů odpovědělo spíše ne.



Graf 24: Možnost vyjádření svého názoru, (Zdroj: vlastní zpracování).

16. Jako pracovní náplň preferujete?

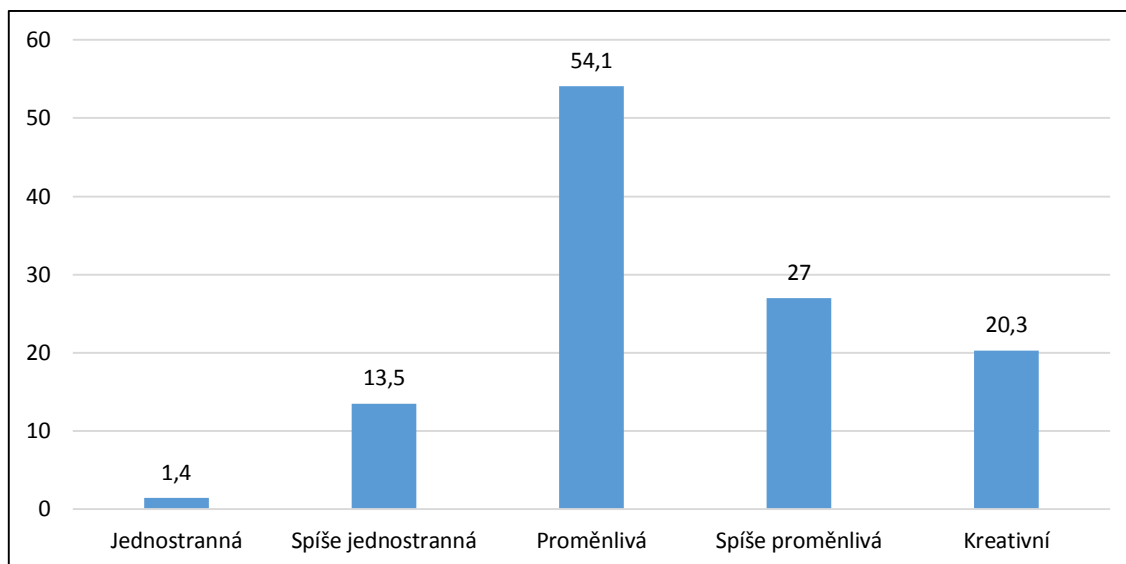
Velký podíl respondentů odpovědělo, že preferuje proměnlivou práci, přesně 73 %. Méně je zastoupena skupina zaměstnanců, kteří preferují spíše kreativní s 21,6 % odpovědí nebo opakující se náplň práce s 5,4 %.



Graf 25: Preference pracovní náplně, (Zdroj: vlastní zpracování).

17. Vaše náplň práce je:

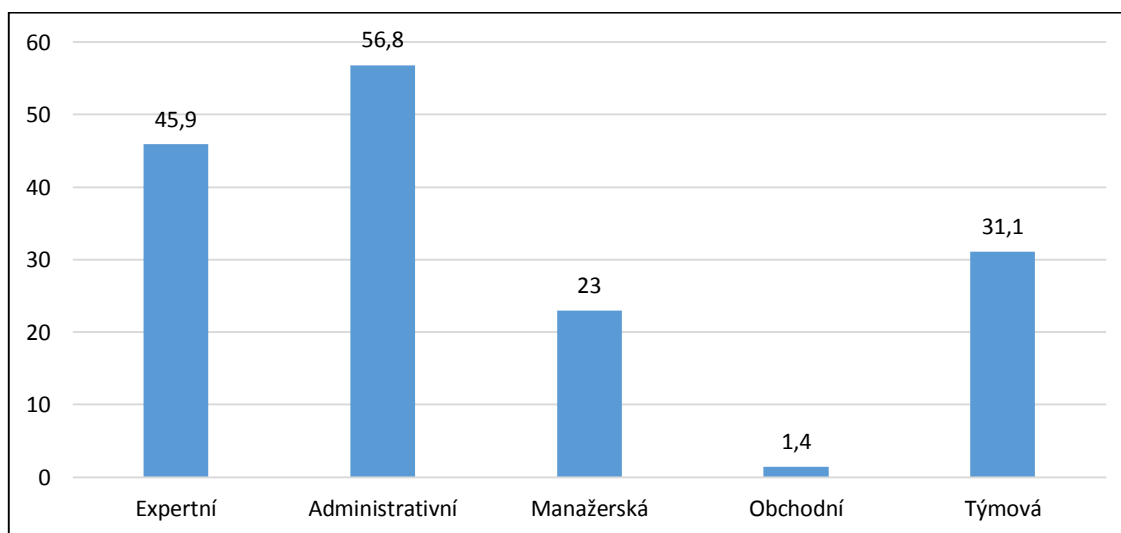
Respondenti měli možnost zvolit více možností. Nejčastěji zvolili v 54,1 % případů možnost proměnlivá práce, následně spíše proměnlivá, kreativní, spíše jednostranná a nejméně volili možnost jednostranná.



Graf 26: Náplň práce I, (Zdroj: vlastní zpracování).

18. Vaše náplň práce je:

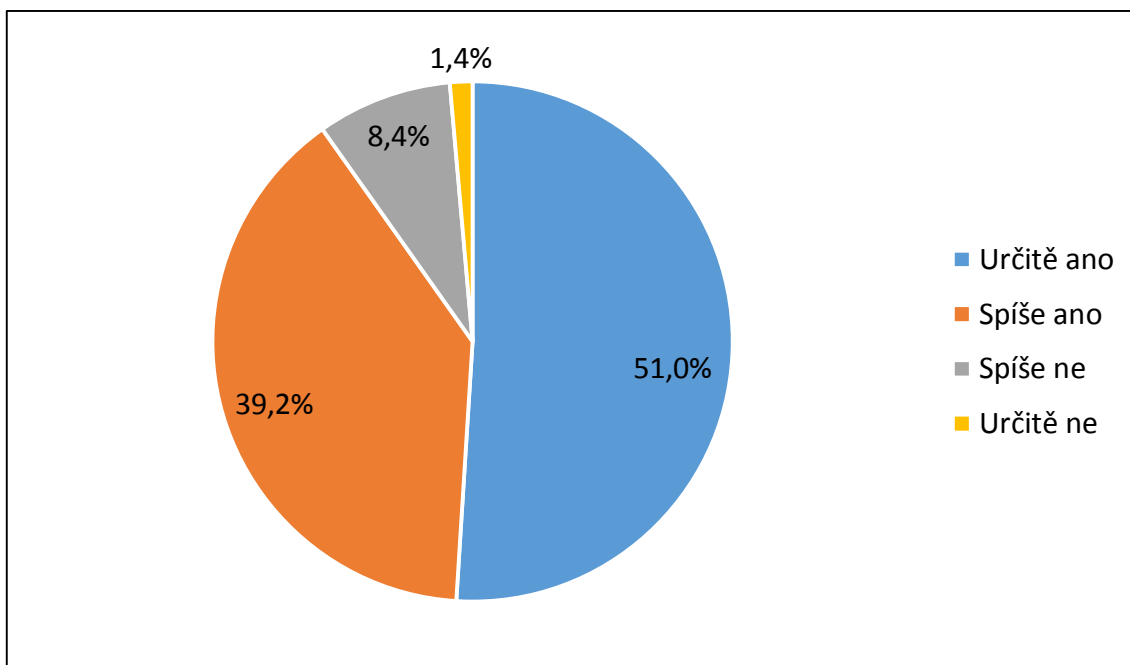
Respondenti měli možnost zvolit více možností. Respondenti odpovídali, že jejich náplň práce je nejčastěji administrativního (56,8 %), expertního (45,9 %) a týmového (31,1 %) charakteru.



Graf 27: Náplň práce II, (Zdroj: vlastní zpracování).

19. Máte možnost dalšího vzdělávání (semináře, kurzy, které vám nabízí váš zaměstnavatel)?

Většinové zastoupení s 90,2 % mají respondenti, kteří mají příležitost ke vzdělávání. Zbylých 9,8 % respondentů má menší nebo spíše žádnou možnost dalšího vzdělávání.



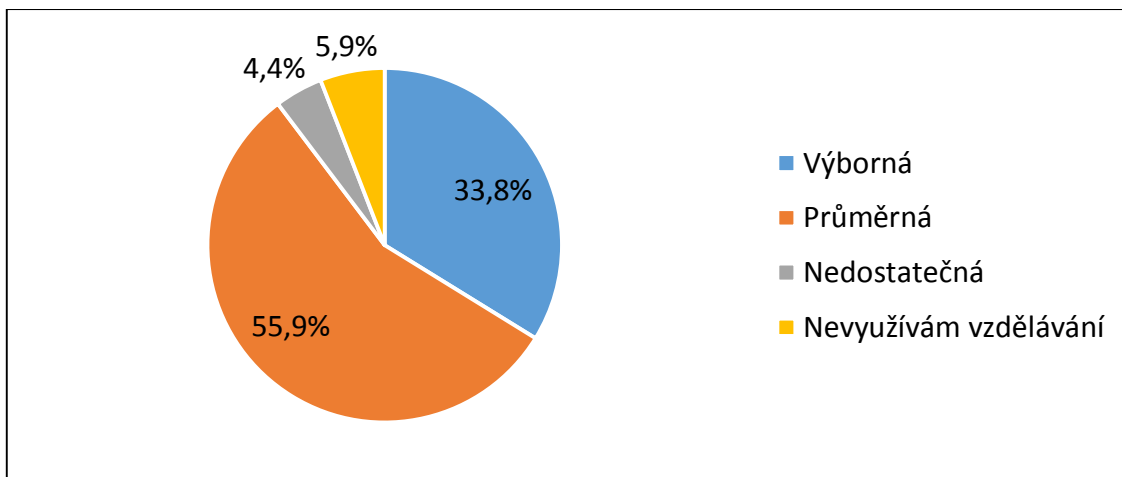
Graf 28: Možnost vzdělávání, (Zdroj: vlastní zpracování).

20. Pokud jste v předchozí otázce zvolili možnosti: Spíše ne a Určitě ne, uveďte důvod, proč se nemůžete zúčastnit vzdělávání:

- vysoká cena – uvedeno 3 x,
- málo času – uvedeno 4x,
- vzdělávání není určeno pro trainee.

21. V případě, že využíváte zaměstnanecké vzdělávání, ohodnoťte prosím efektivitu poskytované služby:

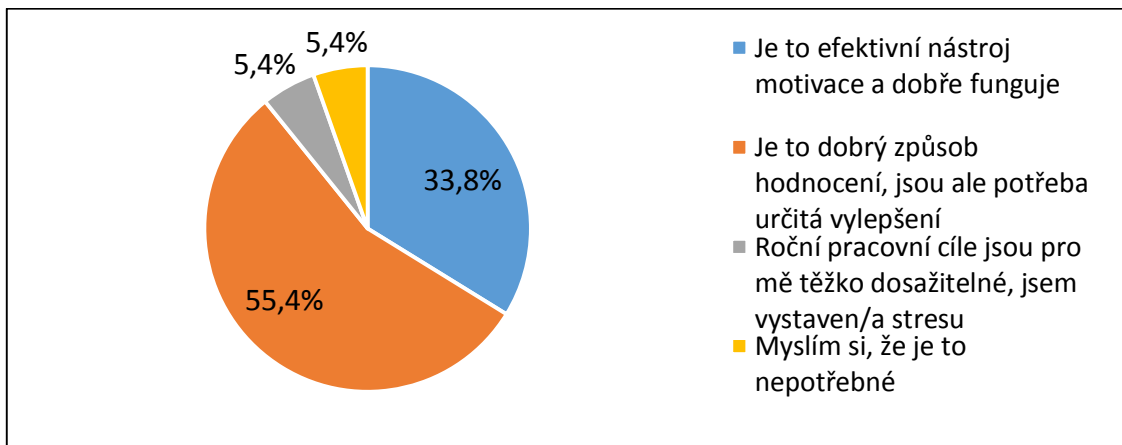
V případě hodnocení zaměstnaneckého vzdělávání, jsou na prvních místech kladná hodnocení. Nejčastěji byla zvolena možnost průměrného hodnocení, a to v 55,9 % odpovědí. Dále pak výborné hodnocení v 33,8 % odpovědí. Jenom 4,4 % respondentů označili kvalitu vzdělávání za nedostatečnou. 5,9 % respondentů vzdělávání nevyužívá.



Graf 29: Hodnocení vzdělávání, (Zdroj: vlastní zpracování).

22. Jak vnímáte roční rozhovor se zaměstnancem v rámci ročního hodnocení zaměstnanců?

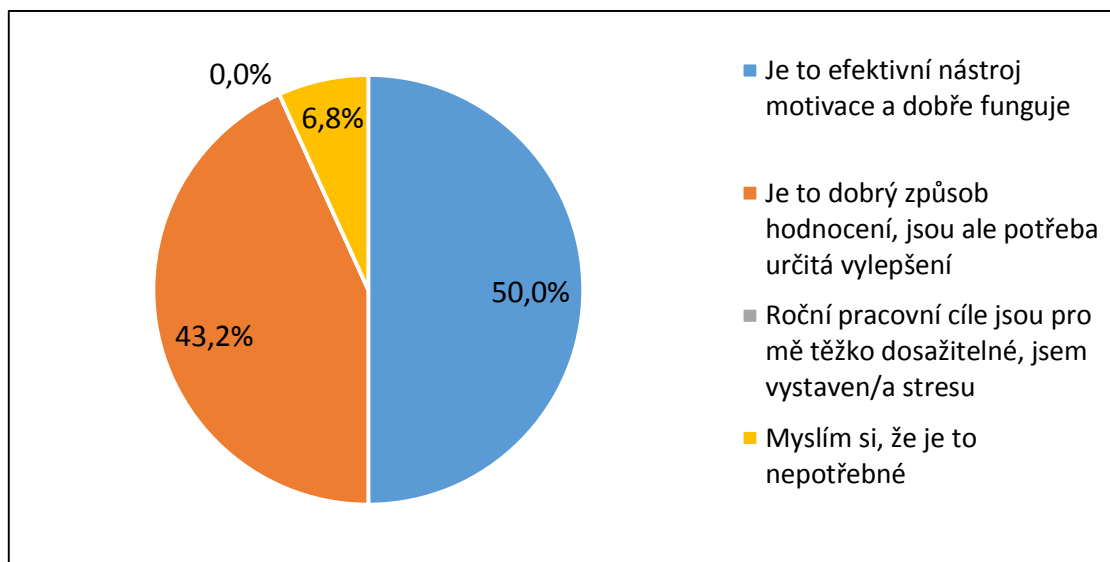
Nejčastější odpovědi v 55,4 % případů byla možnost, že roční hodnocení je vnímáno dobře. Druhá nejčastější odpověď s 33,8 % označuje roční hodnocení jako výborný nástroj motivace. Na druhé straně opovědělo 10,8 % respondentů spíše negativně.



Graf 30: Roční rozhovor se zaměstnancem, (Zdroj: vlastní zpracování).

23. Jak vnímáte kvartální hodnocení zaměstnanců?

Přesná polovina respondentů ohodnotila kvartální hodnocení velice pozitivně. Dalších 43,2 % respondentů označilo kvartální hodnocení jako dobrý způsob motivace. Zbývajících 6,8 % si myslí, že je kvartální hodnocení nepotřebné.

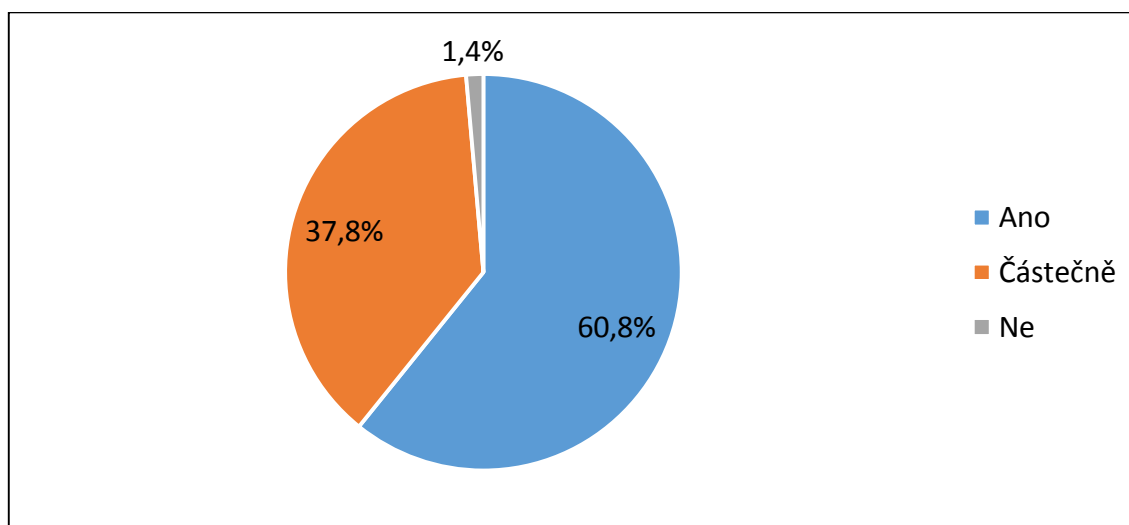


Graf 31: Kvartální hodnocení zaměstnanců, (Zdroj: vlastní zpracování).

Cíle společnosti a „podniková“ kultura

24. Víte, jaké jsou cíle společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.?

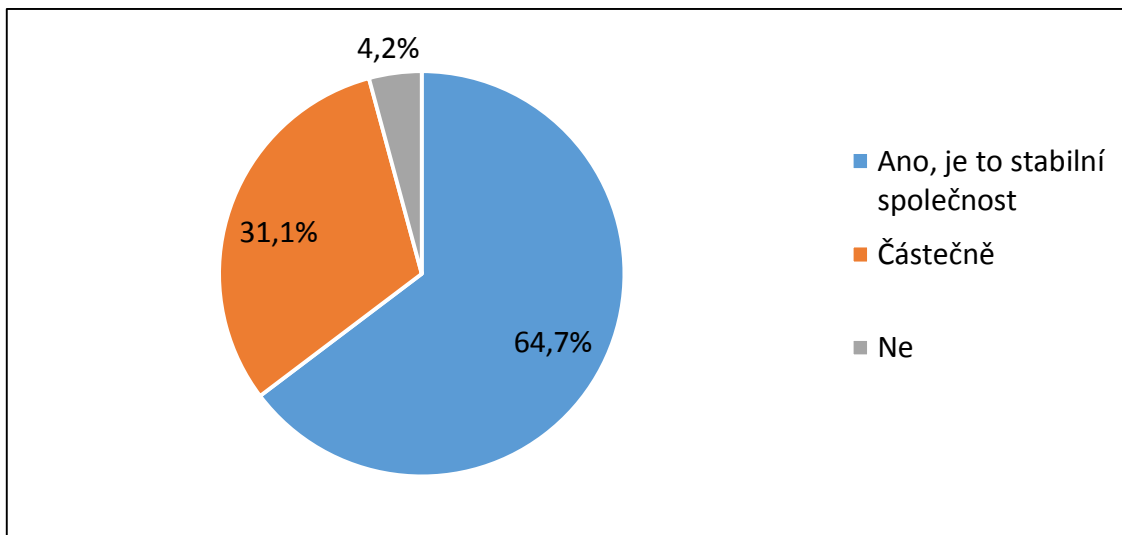
Nejčastější odpovědí s 60,8 % byla odpověď, ano, znám cíle společnosti. Přesně 37,8 % respondentů označilo odpověď částečně. Pouze 1,4 % odpovědí bylo negativních.



Graf 32: Cíle společnosti, (Zdroj: vlastní zpracování).

25. Cítíte ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o. jistotu zaměstnání?

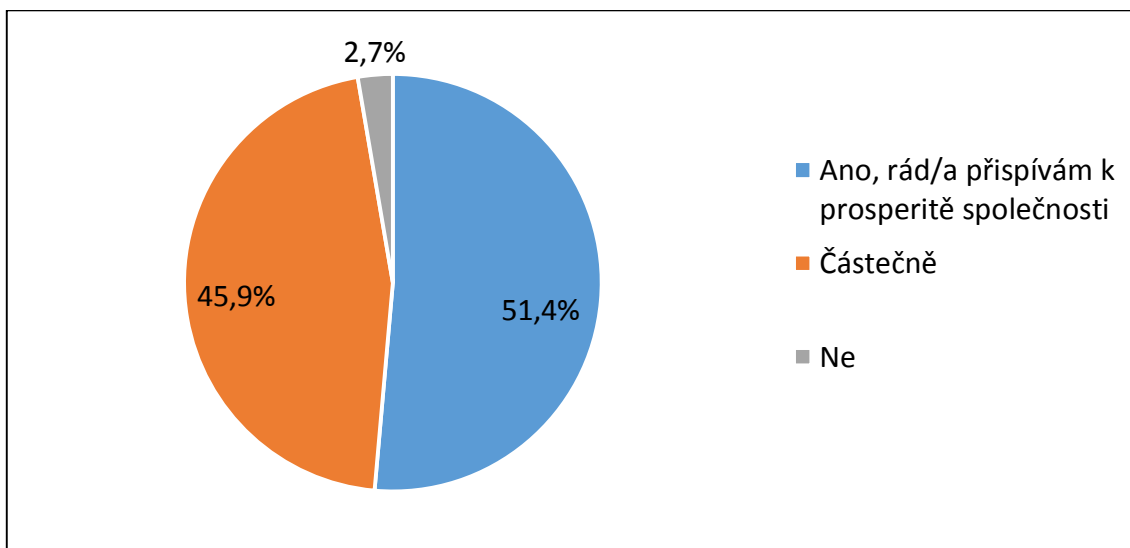
Nejčastěji zvolenou možností s 64,7 % odpovědí byla odpověď ano, je to stabilní společnost. Možnost částečně zvolilo 31,1 % respondentů. Menší zastoupení s 4,2 % měli respondenti, kteří odpověděli ne.



Graf 33: Jistota zaměstnání, (Zdroj: vlastní zpracování).

26. Jste pyšný/á na to, že pracujete ve společnosti Mann + Hummel Service s.r.o.?

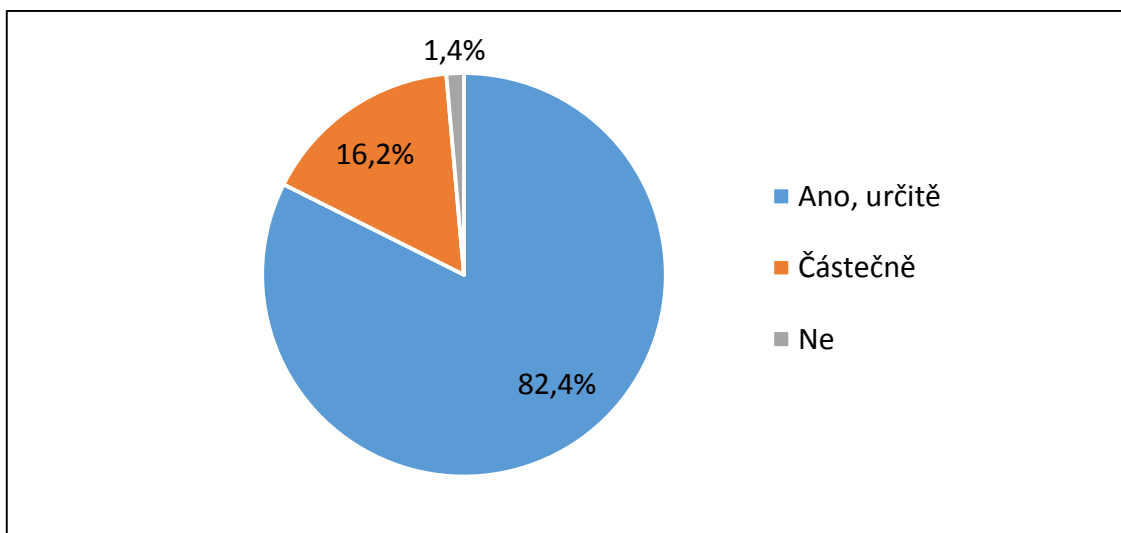
Odpověď ano, rád/a přispívám k prosperitě společnosti, zvolilo 51,4 % respondentů. Částečně pyšných na své zaměstnání je 45,9 % respondentů.



Graf 34: Ztotožnění se společností, (Zdroj: vlastní zpracování).

27. Domníváte se, že jsou společenské akce v rámci organizace přínosné (pro vztahy na pracovišti, lepší komunikaci)?

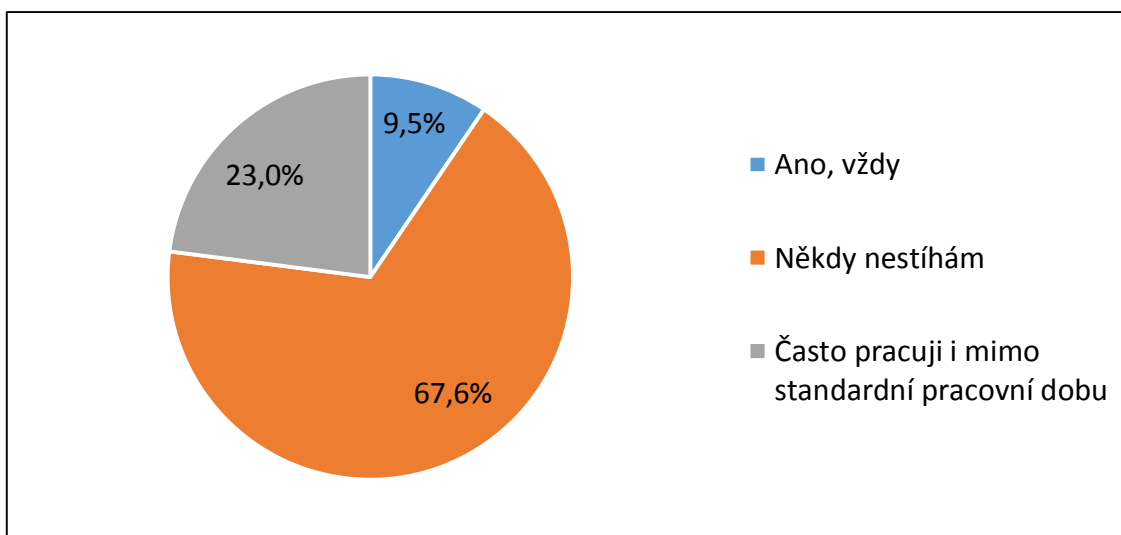
Nejčastěji respondenti označili odpověď ano v 82,4 %. Následně možnost částečně v 16,2 % odpovědí. Negativní ne, označilo 1,4 % respondentů.



Graf 35: Společenské akce, (Zdroj: vlastní zpracování).

28. Stíháte v pracovní době udělat všechnu práci, kterou máte?

Nejčastější odpovědí s 67,6 %, byla možnost - někdy nestíhám. 23 % respondentů odpovědělo, že často pracují i mimo pracovní dobu. 9,5 % respondentů odpovědělo, že svoje pracovní povinnosti stíhají udělat ve standardní pracovní době.



Graf 36: Stíháte udělat práci v pracovní době?, (Zdroj: vlastní zpracování).